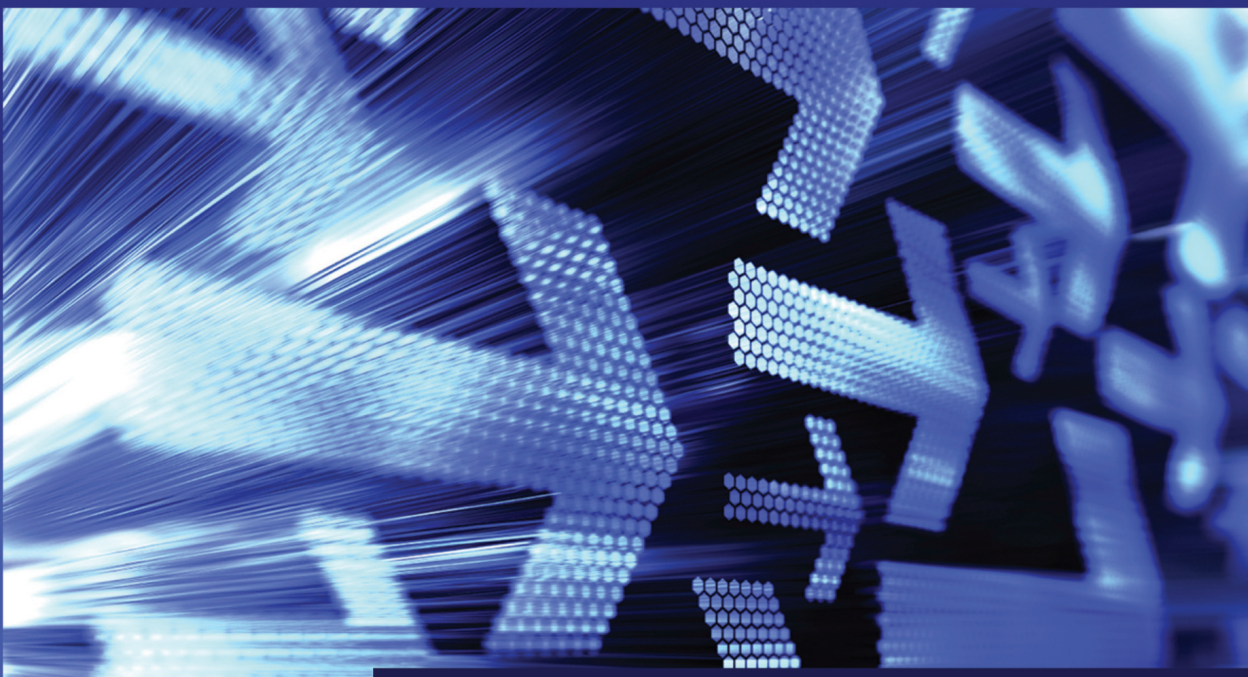
KANAŁY DYSTRYBUCJI KSZTAŁTOWANIE RELACJI

Zbigniew Spyra

Rozdział I.
Istota kanałów dystrybucji we współczesnej gospodarce



CeDeWu.pl
WYDAWNICTWA FACHOWE

zakupiono w sklepie: Ibuk (Azymut)
identyfikator transakcji: OSDWAzymut_4113499-1
e-mail nabywcy: rafalsp@azymut.pl
znak wodny: virtualo

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie II, Warszawa 2008
ISBN 978-83-7556-026-8

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014
ISBN 978-83-7941-063-7 (Rozdział 1)

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.
00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49
e-mail: cedewu@cedewu.pl
Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22
Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna
00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47
Tel.: (4822) 396 15 00...01
Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa
www.cedewu.pl
www.4books.pl

Made in Poland

Spis treści

Wprowadzenie **7**

Rozdział 1
Istota kanałów dystrybucji we współczesnej gospodarce **13**
1.1. Funkcje i charakter kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym 13
1.2. Podmioty kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych 17
1.2.1. Producent jako podmiot kanału dystrybucji 19
1.2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot kanału dystrybucji 22
1.3. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji 28
1.3.1. Optyka producenta 28
1.3.2. Optyka przedsiębiorstwa handlowego 30
1.4. Podstawowe problemy decyzyjne w sferze dystrybucji 34

Rozdział 2
Determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji **43**
2.1. Istota relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji 43
2.2. Współdziałanie podmiotów w kanale dystrybucji – pojęcie, cechy, zasady . . . 49
2.2.1. Modele współdziałania podmiotów w kanałach dystrybucji 53
2.3. Konflikty między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji 64
2.3.1. Rozwiązywanie konfliktów w kanale dystrybucji 77
2.4. Czynniki stymulujące i ograniczające rozwój współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji 81
2.5. Ewolucja relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji 83
2.6. Współczesne tendencje w kształtowaniu relacji między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji 87

Rozdział 3
Metodyka badań relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji 99
3.1. Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji jako obiekt badań 99
3.2. Aspekty i dylematy metodyczne badania relacji między podmiotami w kanałach dystrybucji 104
3.3. Modele przydatne do badania uwarunkowań relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji 109
3.4. Mierniki procesu współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji. 113

Rozdział 4
Handel detaliczny w systemie dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce 117
4.1. Znaczenie sektora handlu w Polsce i w wybranych krajach europejskich . . . 117
4.2. Zagraniczne sieci handlowe w polskim systemie dystrybucji 124
4.2.1. Zagraniczna sieć handlowa – próba definicji pojęcia. 124
4.2.2. Strategie wejścia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek . . . 128
4.2.3. Podmioty zagraniczne działające w Polsce według form handlu detalicznego 135
4.3. Instrumenty marketingowego oddziaływania zagranicznych sieci handlowych na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce 137
4.4. Marki własne w strategiach marketingowych zagranicznych sieci handlowych 158
4.4.1. Polityka marki w zagranicznych sieciach handlowych. 158
4.4.2. Kategorie marek własnych zagranicznych sieci handlowych rozwijane w Polsce 163
4.4.3. Marketingowe wyróżniki polityki marek własnych zagranicznych sieci handlowych w Polsce 172
4.4.4. Znaczenie marek własnych zagranicznych sieci handlowych na wybranych rynkach produktowych w Polsce 175
4.4.5. Pozycjonowanie cenowe marek własnych zagranicznych sieci handlowych w Polsce 181
4.4.6. Perspektywy rozwoju marek własnych zagranicznych sieci handlowych w Polsce 185
4.5. Podstawowe cele zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce 189
4.6. Współczesne przemiany i trendy w systemie dystrybucji międzynarodowej 194

Rozdział 5
Relacje między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce w świetle badań 205
5.1. Przebieg badań bezpośrednich i charakterystyka prób badawczych 205
5.2. Motywy współdziałania krajowych dostawców z zagranicznymi sieciami handlowymi na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce . . . 208
5.3. Ocena warunków współpracy krajowych producentów – dostawców i zagranicznych sieci handlowych w kanale dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych 215
5.4. Identyfikacja pól konfliktów w kanale dystrybucji krajowy dostawca – zagraniczna sieć handlowa na rynku produktów konsumpcyjnych. 223
5.5. Pozytywne i negatywne aspekty współpracy w sferze dystrybucji z zagranicznymi sieciami handlowymi w opinii krajowych dostawców 233
5.6. Relacje zagranicznych sieci handlowych i krajowych producentów – dostawców marek własnych w świetle badań. 240
5.7. Perspektywy rozwoju procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych – prognoza procesu do 2010 r. 255

Zakończenie. 263

Bibliografia 269

Wprowadzenie

Rozpoczęty w 1989 roku proces transformacji polskiej gospodarki doprowadził do licznych przeobrażeń w wielu sferach życia gospodarczego. Tempo, zakres i kierunki tych przeobrażeń były zróżnicowane. Jedne z najbardziej spektakularnych przeobrażeń miały miejsce w sferze dystrybucji. Wynikało to z faktu, że dystrybucja oznaczająca działalność związaną z alokacją produktów na rynku w odpowiednim czasie, miejscu, ilości, cenie i jakości jest „dziedziną, w której można osiągnąć efekty na wielką skalę", a której „terytorium pozostaje ciągle w dużym stopniu nierozpoznane"[1].

Cechą charakterystyczną rozwoju sfery dystrybucji w Polsce w tym okresie była przede wszystkim internacjonalizacja handlu wyrażająca się w postaci ekspansji zagranicznych firm handlowych tworzących sieci hipermarketów, supermarketów czy sklepów dyskontowych. „Wejście" zagranicznych sieci handlowych przyniosło do polskiej praktyki handlowej szereg innowacji o różnym charakterze, dla których punktem odniesienia stały się rozwiązania stosowane w krajach UE. W sferze dystrybucji dotyczyły one przede wszystkim nowych zasad kształtowania relacji z dostawcami, w tym z dostawcami krajowymi.

Od drugiej połowy lat 90., kiedy z całą wyrazistością ujawniła się przewaga konkurencyjna zagranicznych sieci handlowych w strukturach rynkowych w Polsce dostawcy krajowi zauważyli, że handel na skutek postępujących zjawisk koncentracji i internacjonalizacji, ulega przekształceniu z działu gospodarki zdominowanego przez małe firmy w sektor, który składa się z dużych przedsiębiorstw o złożonej strukturze organizacyjnej, mających niejednokrotnie formę korporacji zorientowanych na realizację planów strategicznych i przestaje godzić się z funkcją „wynajętego ogniwa w łańcuchu wykuwanym przez producentów", ale pragnie stać się raczej „niezależnym rynkiem, skupiającym uwagę dużej grupy klientów, dla których dokonuje zakupów". Duży stopień niezależności orientacji zagranicznych sieci handlowych, jako uczestników kanałów dystrybucji sprawił, że często zaczęły pełnić one funkcję „portiera" („Gate Keeper"), który decyduje o „wpuszczeniu" bądź nie towarów do sfery dystrybucji i rozstrzyga ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz wpływa istotnie na przepływy strumieni należności i informacji[2]. Dystrybucja, głównie w ocenie krajowych dostawców, stała się, zgodnie ze słowami P. Druckera „linią

[1] P. Drucker, *The Economy`s Dark Continent*, *Fortune*, vol. 72, April 1962, cyt. za M. Christpher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.

[2] B. Pilarczyk, M. Sławńska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.

frontu". Tymczasem celem wszystkich uczestników kanału dystrybucji powinno być współdziałanie w kształtowaniu takich relacji międzyorganizacyjnych w kanale, które ograniczałyby duży stopień niezależności i suboptymalizację poszczególnych uczestników kanału na rzecz osiągnięcia wysokiego stopnia koordynacji działań oraz wspólnego zaangażowania się w osiągnięcie podstawowego celu kanału dystrybucji, jakim jest satysfakcja końcowego klienta z poziomu obsługi. Wysoce zintegrowane działania w całym kanale dystrybucji oparte na partnerstwie uczestników są jeszcze rzadko spotykane, ale obserwuje się, że częstotliwość ich występowania stale rośnie. Największymi stymulatorami zmian w relacjach międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji staje się, z jednej strony, wzrost wymagań finalnych nabywców, którzy coraz częściej oczekują „więcej za mniej", a z drugiej strony, rozwój zaawansowanych technologii informatycznych.

Pojawiają się przy tym nowe wymiary współdziałania między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji, wynikające m.in. ze zmiany[3]:

- funkcji współdziałania – z zapewnienia sprawnych dostaw towarów na np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka przedsięwzięcia;
- charakteru związków w zakresie współdziałania w kanałach dystrybucji – ze związków organizacyjno- technicznych na związki kapitałowe i informacyjne;
- złożoności związków w zakresie współdziałania podmiotów w kanałach dystrybucji – z ograniczonej różnorodności form na związki skomplikowane: podmiotowo (wielostronne), przedmiotowo (różne obszary) lub procesowo (różne formy).

Warto ponadto podkreślić, że analiza zachowań rynkowych podmiotów – uczestników kanałów dystrybucji w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje na ewolucyjny charakter form dystrybucji, ale przede wszystkim kształtowania się relacji miedzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji. Przejawia się to w przechodzeniu od podejścia transakcyjnego w kształtowaniu relacji do współdziałania opartego na partnerstwie. Dlatego też do wystąpienia relacji partnerskich w kanałach dystrybucji dochodzi się zazwyczaj w długim okresie, a ponadto przy założeniu, obustronnego doskonalenia procesów współdziałania polegającego m.in. na budowaniu wzajemnego zaufania między partnerami oraz osiąganiu korzyści możliwych do zaakceptowania przez strony[4].

Celem pracy jest ukazanie wybranych aspektów przeobrażeń w sferze dystrybucji w Polsce, w tym przede wszystkim odnoszących się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji wskazując przy tym na współdziałanie podmiotów

[3] M.Strużycki, U. Kłosiewicz, *Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku (uwarunkowania, wyróżniki, dylematy rozwojowe),* Handel Wewnętrzny 1996, nr 4, s. 7.

[4] Por. M. Strużycki, *Partnerstwo rynkowe przemysłu i handlu w procesach globalizacji*, Handel Wewnętrzny 1999, nr 6.

– uczestników kanału jako podstawę i pożądany kierunek przemian. Przedstawiając przemiany zachodzące w kanałach dystrybucji zwrócono uwagę na rolę producenta jako pierwszego ogniwa kanału, ale przede wszystkim podkreślono wzrost znaczenia przedsiębiorstw handlowych w wypełnianiu funkcji kanałów dystrybucji. Szczegółowo omówiono przy tym rolę zagranicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji w Polsce oraz instrumenty marketingowego oddziaływania zagranicznych sieci handlowych na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce. Podjęto także próbę identyfikacji przyczyn przewagi zagranicznych sieci handlowych w relacjach z krajowymi dostawcami oraz jej konsekwencji dla strategii marketingowych krajowych dostawców.

Podstawą źródłową rozważań teoretycznych stanowiły studia literatury obejmujące pozycje książkowe i czasopisma, uwzględniające publikacje autorów polskich, a także piśmiennictwo zagraniczne, w tym głównie francuską i angielską specjalistyczną literaturę przedmiotu. Studia literaturowe oraz wieloletnie doświadczenie zawodowe stanowiły dobrą bazę do zaprojektowania badań bezpośrednich procesu współdziałania krajowych producentów – dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji. Ta złożona, wielopłaszczyznowa i trudna do badania z uwagi na „hermetyczność" przekazywania jakichkolwiek informacji (przede wszystkim ze strony zagranicznych sieci handlowych, ale także i krajowych podmiotów) problematyka została rozpoznana poprzez zastosowanie takich metod i technik badawczych, jak: obserwacja uczestnicząca, pilotowana ankieta e-mailowa skierowana do przedstawicieli krajowych dostawców, w tym producentów – dostawców marek własnych oraz ankieta e-mailowa skierowana do przedstawicieli zagranicznych sieci handlowych odpowiedzialnych za zakupy do sieci, a także wywiady bezpośrednie (osobiste i telefoniczne) uwzględniające omawianą problematykę, a przeprowadzane z praktykami gospodarczymi (właściciele firm, dyrektorzy handlowi krajowych podmiotów, menedżerowie odpowiedzialni za kontakty z sieciami oraz przedstawiciele zagranicznych sieci handlowych odpowiedzialni za sferę zakupów do sieci, dyrektorzy hipermarketów). Wywiady bezpośrednie przeprowadzono według scenariusza, którego osią były pytania zawarte w kwestionariuszach ankietowych. Rezultatem badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich było uzyskanie 77 prawidłowo wypełnionych ankiet od krajowych dostawców, 60 ankiet od producentów marek własnych do zagranicznych sieci handlowych oraz 20 ankiet wypełnionych przez przedstawicieli zagranicznych sieci handlowych. Badania ankietowe przeprowadzono w drugiej połowie 2003 r.

W strukturze książki wyodrębnić można dwie warstwy: teoretyczno-metodyczną i empiryczną. Całość książki składa się z pięciu rozdziałów, często wzbogacanych licznymi przykładami pochodzącymi z praktyki gospodarczej.

Rozważania przedstawione w rozdziale I obejmują podstawowe zagadnienia dotyczące funkcji kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Ponadto, omówiono rolę producenta i przedsiębiorstwa handlowego w organizowaniu procesów dystrybucji oraz kwestie związane z doborem partnerów w kanale dystrybucji, prezentując przy tym optykę producenta i przedsiębiorstwa handlowego. Zaprezentowane kryteria doboru partnerów mogą być zastosowane w wielokryteriowych modelach decyzyjnych, jako pomoc w podejmowaniu decyzji przez podmioty – uczestników kanału dystrybucji.

W rozdziale II zaprezentowano determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji. Wskazano na istotę relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji. Omówiono także czynniki stymulujące i ograniczające rozwój współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych oraz zaprezentowano ewolucyjny charakter relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji.

W rozdziale III o charakterze metodycznym zwrócono uwagę na aspekty metodyczne badania relacji między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji jako obiektu badań. Ukazano modele przydatne do badania uwarunkowań relacji międzyorganizacyjnych w sferze dystrybucji oraz mierniki procesu współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji.

Wychodząc z założenia, że procesy zachodzące na rynkach europejskich odgrywają dużą rolę w kształtowaniu struktur kanałów dystrybucji w Polsce zarówno poznanie jak i akceptacja rozwiązań już sprawdzonych w gospodarkach rynkowych może przyczynić się do usprawnienia funkcjonujących, a także nowo kreowanych kanałów dystrybucji.

W rozdziale IV zaprezentowano zmiany zachodzące w kanałach dystrybucji w Polsce w okresie transformacji, uwzględniając przy tym głównie zmiany o charakterze ilościowym i jakościowym. W rozdziale tym zwrócono szczególną uwagę na znaczenie zagranicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji w Polsce. Dlatego też rozważania zawarte w tym rozdziale dotyczą także strategii wejścia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek oraz stosowanych przez nie na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce narzędzi oddziaływania marketingowego. Ukazano także podstawowe cele zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji. W podsumowaniu przedstawiono zmiany i trendy zachodzące w systemie dystrybucji międzynarodowej, by na tym tle łatwiej było odczytać realia występujące w gospodarce polskiej.

Rozdział V zawiera diagnozę i prognozę rozwoju procesu współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych producentów – dostawców dokonaną w oparciu o wtórne i pierwotne źródła informacji. Informacje wtórne, głównie o charakterze ilościowym wykorzystano do prowadzenia badań w wymiarze podmiotowo-przedmiotowym (strukturalnym). Informacje pozyskane ze źródeł pierwotnych za pomocą badania ankietowego, obserwacji uczestniczącej i wywiadów bezpośrednich z praktykami gospodarczymi posłużyły do dokonania kompleksowej diagnozy procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji w tzw. wymiarze funkcjonalnym, dotyczącym m.in. czynników determinujących proces współdziałania, czynników wyboru partnerów współdziałania w kanale dystrybucji, celów, obszarów współdziałania, stopnia intensywności współdziałania czy oceny rezultatów współdziałania w kanale dystrybucji. W rozdziale tym podkreślono także dużą aktywność marketingową zagranicznych sieci handlowych w tworzeniu i rozwijaniu własnych marek oraz zarysowano wynikające z tego faktu, możliwe implikacje w relacjach pomiędzy krajowymi dostawcami a zagranicznymi sieciami handlowymi. Ponadto, informacje pozyskane ze źródeł pierwotnych wykorzystano do sporządzenia prognozy rozwoju procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji do 2010 r.

W zakończeniu uwzględniono ważniejsze wnioski płynące z zaprezentowanych rozważań, w tym przede wszystkim wynikające z analizy procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych oparte na wynikach badań bezpośrednich, a także przemyślenia odnoszące się do zmian w kanałach dystrybucji w polskich realiach życia gospodarczego.

Autor wyraża serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej publikacji. Słowa serdecznego podziękowania kieruję do Pani Prof. dr. hab. Kornelii Karcz, za poświęcony mi czas, twórczą dyskusję i zawsze cenne uwagi, które były niezwykle pomocne w ostatecznej redakcji pracy. Pragnę serdecznie podziękować Pani Prof. dr hab. Annie Czubale oraz Pani Prof. dr hab. Krystynie Śliwińskiej za inspiracje oraz cenne wskazówki merytoryczne i metodologiczne dotyczące problematyki moich badań obejmujących proces współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych w Polsce. Specjalne podziękowania kieruję do mojej żony – Marzeny oraz córki Joanny i syna Jerzego za ich cierpliwość, wyrozumiałość i nieustanną mobilizację.

Rozdział 1

Istota kanałów dystrybucji we współczesnej gospodarce

1.1. Funkcje i charakter kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym

W okresie transformacji polskiej gospodarki nastąpiły liczne przeobrażenia w wielu sferach życia gospodarczego. Tempo, zakres i kierunki tych zmian były zróżnicowane. Jedne z najbardziej spektakularnych zmian miały miejsce w sferze dystrybucji, stając się stymulatorem prorynkowych zachowań wielu podmiotów gospodarczych. Istota dystrybucji, która jest jednym z instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, polega na pokonywaniu przestrzennych, czasowych, ilościowych, asortymentowych, informacyjnych barier oddzielających producentów od finalnych nabywców[5]. Zadaniem dystrybucji jest dostarczenie finalnym nabywcom pożądanych przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowanej przez nich cenie. Realizacja tego zadania wymaga podjęcia decyzji w dwóch podstawowych obszarach, będących jednocześnie podstawowymi elementami struktury dystrybucji:

- pierwszym dotyczącym wyboru kanałów dystrybucji, ich rodzaju, liczby, struktury, współuczestników kanału oraz instytucji wspomagających przepływ strumieni marketingowych;
- drugim związanym z fizycznym przepływem produktów (tzw. logistyka dystrybucji) czyli z magazynowaniem, transportem, obsługą zamówień, kształtowaniem zapasów.

Oba wskazane elementy struktury dystrybucji różnią się między sobą stopniem mobilności, co w praktyce działania przedsiębiorstwa przekłada się na rodzaj podejmowanych w odniesieniu do nich decyzji. Kanały dystrybucji są elementem najmniej

[5] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 151-152.

mobilnym i tym samym podlegają zakresowi decyzji strategicznych, zaś logistyka dystrybucji cechuje się większym stopniem mobilności, co umożliwia podejmowanie operatywnych decyzji w odniesieniu do zagadnień z nią związanych[6].

Dystrybucja spełnia trzy zasadnicze grupy funkcji[7]:

- funkcje związane z koordynacją podaży z popytem na dany produkt realizowane poprzez zapewnienie odpowiedniej przepustowości kanałów dystrybucji. Związane są ze zbieraniem i przekazywaniem informacji rynkowych, promocją produktów i firm, poszukiwaniem i zgłaszaniem ofert kupna-sprzedaży, nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz negocjowaniem warunków umów stwarzających podstawy prawne dla przepływu prawa własności do przemieszczanych produktów. Przejawem ich realizacji są decyzje co do długości, szerokości i struktury kanału oraz typu powiązań jego uczestników;
- funkcje związane z realizacją transakcji kupna-sprzedaży, które obejmują m.in.: obsługę zamówień, transport, utrzymywanie magazynów oraz zapasów. Dzięki tym czynnościom następuje fizyczny przepływ produktów od wytwórcy do nabywcy. Głównym celem tych funkcji jest osiągnięcie pożądanego przez nabywców poziomu obsługi przy minimalizacji kosztu całkowitego dystrybucji;
- funkcje związane z utrzymywaniem kontaktów z nabywcami, zaspokojeniem ich potrzeb i oczekiwań oraz wpływaniem na ich lojalność. Obejmują one m.in.: realizację praw nabywców z tytułu rękojmi i gwarancji, świadczenie nabywcom różnorodnych usług np. dostawczych, badanie stopnia zadowolenia nabywców z dokonanych zakupów, gromadzenie informacji o oczekiwanych przez klientów formach i standardach obsługi, itp.

Podstawowym narzędziem realizacji określonej strategii dystrybucji są kanały dystrybucji. W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele definicji kanałów dystrybucji: jedne definicje akcentują funkcjonalny aspekt kanału, inne z kolei podkreślają tzw. podmiotową strukturę kanału.

W definicjach akcentujących funkcjonalny aspekt przyjmuje się, że kanał dystrybucji to „sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują agencje i instytucje pośredniczące, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni”[8]. Przepływ tych strumieni

[6] Można zauważyć, że w całej kompozycji instrumentów marketingowych najmniejszym stopniem mobilności cechuje się podkompozycja produktu oraz element podkompozycji dystrybucji – kanały dystrybucji. Szerzej na temat mobilności instrumentów marketingowych oraz o zakresie decyzji, którym one podlegają zob. R. Niestrój, Zarządzanie marketingiem..., op. cit., s. 174-178.

[7] Por. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 17-18. Warto dodać, że możliwe są jeszcze inne klasyfikacje funkcji dystrybucji, por. np. L. Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa, 1994, s. 258-261, *Logistyka dystrybucji*, praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001, s.18-19 i in.

[8] L. Garbarski, I. Rutkowski, W.Wrzosek. *Marketing. Punkt zwrotny*..., op. cit., s. 408.

dokonuje się w obrębie kanałów dystrybucji w związku z realizowanymi przez dystrybucję jej funkcjami. Strumienie występujące w kanałach dystrybucji dzielą się na informacyjne i rzeczowe[9]. Strumienie informacyjne związane są z komunikowaniem się poszczególnych uczestników kanału i obejmują oferowanie produktów i usług, negocjacje, zawieranie transakcji, itp. Strumienie rzeczowe (nazywane także zasileniowymi) obejmują fizyczny ruch produktów, utrzymywanie zapasów, przepływy środków pieniężnych i prawa własności. Należy podkreślić, że zapewnienie sprawnego przepływu tych strumieni, decydującego o stopniu zaspokojenia i kształtowania potrzeb konsumentów, wywołuje konieczność wzajemnego współdziałania poszczególnych podmiotów-uczestników kanałów dystrybucji.

Kierunki przepływu strumieni są zróżnicowane. Możemy mówić o przepływach „w przód" (tzn. od producenta do finalnego odbiorcy) i o przepływach „wstecz" (tzn. od finalnego odbiorcy do producenta). Ponadto, w kanale dystrybucji mogą występować przepływy dwukierunkowe. Analizując poszczególne strumienie można dokonać następujących podsumowań dotyczących ich rodzajów oraz kierunków przepływów:

- strumień informacji rynkowej – możemy założyć, że przepływ tego strumienia ma charakter sprzężenia zwrotnego, obserwujemy bowiem występowanie wzajemnej komunikacji pomiędzy producentem a pośrednikiem, pośrednikiem a konsumentem, która może obejmować badania marketingowe, wymianę ofert i kontrofert, promocję, negocjacje, jak i poszczególne pojedyncze zestawy informacji związane z wymienionymi strumieniami[10]. Jednocześnie w zakresie omawianego przepływu mogą wystąpić sytuacje, w których producent samodzielnie, pomijając pośrednika, przesyła informację konsumentowi, ten zaś, np. poprzez bezpłatne połączenia telefoniczne przekazuje informacje bezpośrednio producentowi, ale także nie wszystkie informacje przepływające na linii producent-pośrednik trafiają do konsumenta;
- strumień promocji – przepływ tego strumienia ma charakter jednokierunkowy. Źródłem tego przepływu jest najczęściej producent poprzez oddziaływanie na ogniwa pośrednie, tj. hurtowników i detalistów, bądź poprzez oddziaływanie bezpośrednio na rynek docelowy, czyli konsumenta w celu pobudzenia popytu. Strumienie promocyjne mogą również przepływać pomiędzy pośrednikami na linii hurtownik-detalista (sprzedaż promocyjna określonych partii towarów de-

[9] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*..., op. cit., s. 256.

[10] M.in. z tego powodu niektórzy autorzy uważają, że wymiana informacji będąc cechą właściwą przepływom wszystkich strumieni w kanale dystrybucji i kluczem do koordynacji nie jest sama w sobie strumieniem marketingowym, por. np. L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26-28. Warto podkreślić, że w polskiej literaturze marketingowej powszechnie uważa się informację rynkową za strumień marketingowy, chociaż traktuje się ją tylko w kategoriach przepływu jednokierunkowego od finalnego nabywcy do producenta – zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*..., op. cit., s. 23.

taliście, np. końcówek serii), oraz pomiędzy pośrednikami (detalistami) a odbiorcami finalnymi (np. wyprzedaże sezonowe);

- strumień negocjacji – przepływ tego strumienia ma charakter dwukierunkowy, ponieważ każdy z uczestników procesu dystrybucji reprezentuje własne interesy, w związku z czym konieczne jest osiągnięcie uzgodnień satysfakcjonujących strony biorące udział w tym procesie. Negocjacje występują powszechnie w całym kanale dystrybucji, prowadzone są przez producentów, hurtowników, detalistów i dotyczą asortymentu produktów, cen, promocji. W procesie negocjacji ustala się m.in. warunki transakcji kupna-sprzedaży w celu zawierania umów i przekazywania tytułu własności do produktów;
- strumień zamówień jest strumieniem jednokierunkowym o charakterze „wstecznym". Źródłem składania zamówień są pośrednicy (detalista składa je do hurtownika, hurtownik do producenta). Zamówienia składane są najczęściej w oparciu o podpisane wcześniej między stronami umowy o współpracy dystrybucyjnej. Strumień zamówienia może być spowodowany także odpowiednią ofertą płynącą ze strony producenta, a skierowaną do określonych pośredników;
- strumień produktów jest w zasadzie strumieniem jednokierunkowym „w przód", tzn. odbywa się najczęściej od producenta poprzez pośredników do konsumenta. W praktyce zdarza się, że produkty trafiają z powrotem do producentów, np. reklamacje produktów, ale także zwroty określonych partii towarów niesprzedanych przez duże sieci handlowe w okresie promocji, itp.;
- strumień płatności – przepływ tego strumienia jest jednokierunkowy o charakterze „wstecznym", tzn. odbywa się od konsumenta poprzez pośrednika do producenta. Strumień ten związany jest z występowaniem sprzecznych interesów producenta (oczekuje on jak najszybszych płatności za dostarczony towar) oraz pośrednika (oczekuje od producenta jak najdłuższych terminów płatności)[11];
- strumień prawa własności – przepływ tego strumienia z reguły jest jednokierunkowy i przebiega od producenta przez pośrednika do odbiorcy finalnego, w przypadku zwrotów towarów strumień prawa własności, może przepływać także w odwrotnym kierunku;
- strumień ryzyka ma charakter przepływu dwukierunkowego[12], dlatego, że ryzyko w kanale dystrybucji ponosi zarówno producent, który sprzedając towar z odroczonym terminem płatności pośrednikom musi czekać na uregulowanie przez

[11] Sytuacja wstrzymywania płatności w ramach kanału dystrybucji jest zjawiskiem dość często spotykanym i konfliktogennym z punktu widzenia procesów współpracy. W polskim ustawodawstwie w celu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzono ustawę o terminach zapłaty w obrocie gospodarczym. Ustawa z 12.06.2003 r., weszła w życie z 1.01. 2004 r., (Dz.U. 03.139.1323. z 8.08. 2003 r.).

[12] Niektórzy autorzy uważają, że jest to typowy przepływ jednokierunkowy, por. np. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*..., op. cit., s. 23, L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny*..., op. cit., s. 407.

nich należności (ryzyko zapłaty w wyznaczonym terminie lub w ogóle uregulowania należności za sprzedany towar). Ryzyko ponoszą także pośrednicy, ponieważ nie mają pewności, że w całości uda im się odsprzedać zakupioną partię towaru. Ryzyko ponoszą także konsumenci płacąc za dany produkt[13].

Warto podkreślić, że problem identyfikacji przepływu poszczególnych strumieni ma praktyczne znaczenie z punktu widzenia włączenia ogniw pośredniczących (w przypadku rynku produktów konsumpcyjnych są to przede wszystkim przedsiębiorstwa handlowe, przedsiębiorstwa transportowe, agencje reklamowe i badań rynku, instytucje ubezpieczeniowe, itp.). Należy także dodać, że do kształtowania kanałów dystrybucji wszystkie przepływy strumieni w kanale dystrybucji są niezbędne i przynajmniej jedna instytucja lub agencja musi przyjąć odpowiedzialność za każdy z nich, jeżeli kanał ma w ogóle funkcjonować. Nie jest jednak konieczne, by każda instytucja uczestniczyła we wspieraniu wszystkich przepływów strumieni. Wprost przeciwnie pewne instytucje i agencje specjalizują się w jednym lub kilku przepływach strumieni np.: agencje reklamowe w przepływie strumienia promocji, banki w przepływie płatności, spedytorzy w fizycznym przepływie towarów, itd.

1.2. Podmioty kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych

W definicjach akcentujących podmiotową strukturę kanału dystrybucji przyjmuje się, że kanał dystrybucji jest to „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta”[14]. Podejście podmiotowe pozwala wyróżnić w kanałach dystrybucji trzy podstawowe grupy uczestników wyróżnione ze względu na spełniane funkcje:

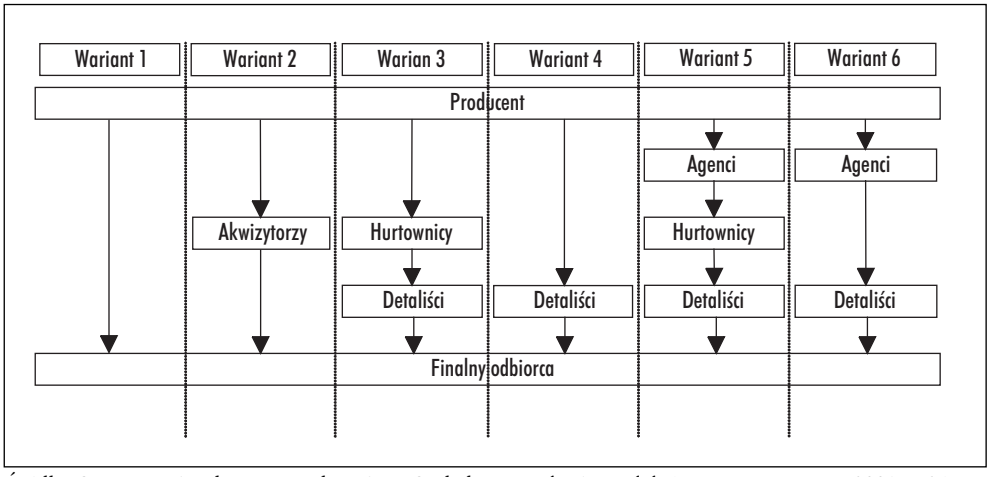
[13] W aspekcie strumienia ryzyka w kanale dystrybucji nasuwają się pewne uwagi dotyczące współpracy dużych sieci handlowych i producentów - dostawców do tych sieci. Duże sieci handlowe wypracowały we współpracy z producentami pewien mechanizm ograniczający ich ryzyko w przypadku, gdy nie udaje im się odsprzedać w całości zakupionej partii towarów. Mechanizmem tym jest zagwarantowana w umowie bezwarunkowa możliwość zwrotu niesprzedanych w określonym okresie partii towaru do producenta. Elementem zmniejszającym ich ryzyko jest ponadto wymuszanie na dostawcach dostarczania produktów dokładnie na czas oraz w ilościach, dla których nie określa się najczęściej minimum. Z drugiej strony, technologie informatyczne zastosowane w handlu mogą być narzędziem pozwalającym znacznie zmniejszyć także ryzyko dla producentów (przekazywanie producentom aktualnych informacji dotyczących poziomu sprzedaży i stanów magazynowych w tzw. czasie rzeczywistym, w celu lepszego zaplanowania procesu produkcji). By jednak producenci skorzystali na zmniejszeniu ryzyka, sieci handlowe muszą się dzielić z nimi systemami danych i informacji, które pozwolą im na efektywne planowanie i wykonywanie zadań produkcyjnych. Bez tego typu współpracy optymalizacja funkcjonowania całego kanału w tym w aspekcie przepływu strumienia ryzyka nie jest możliwa.

[14] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & s-ka, Warszawa 1994, s.480, L.W. Stern, A.I. EL-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*..., op. cit., s. 5.

- uczestników, którzy sprzedają i kupują produkty, a więc przekazują i przejmują prawo własności do przemieszczanych produktów; są to m.in.: producenci, hurtownicy, detaliści, nabywcy indywidualni i instytucjonalni. Stanowią oni trzon kanałów dystrybucji;
- uczestników nie przejmujących prawa własności, lecz aktywnie wspomagających proces jego przekazywania np. agenci, brokerzy;
- instytucje świadczące różnego rodzaju usługi na rzecz pozostałych uczestników kanału, wspomagające ich działania, np.: banki, firmy ubezpieczeniowe, przewoźnicy, spedytorzy, agencje reklamowe, wywiadownie handlowe[15].

Podmiotowa struktura kanału dystrybucji wygląda z reguły inaczej w przypadku rynku produktów konsumpcyjnych i rynku środków produkcji. Przykłady różnych rozwiązań kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych ilustruje rysunek 1.1.

Rysunek 1.1. Typowe kanały dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 26.

Analiza różnych wariantów kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych przedstawionych na rys. 1.1 pozwala wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje kanałów: kanały bezpośrednie oraz kanały pośrednie. Istotną cechą kanałów bezpośrednich jest nieobecność niezależnego pośrednika pomiędzy producentem a finalnym odbiorcą (wariant 1). W praktyce znacznie częściej mamy jednak do czynienia z włączeniem do kanału dystrybucji pośrednich ogniw sprzedaży. (wariant 2-6). Pośrednikiem w kanale dystrybucji jest więc każde ogniwo między producentem a nabywcą final-

[15] *Logistyka dystrybucji*, pr. zbiorowa pod reakcją K. Rutkowskiego..., op. cit., s. 16.

nym. Pośrednicy w kanale dystrybucji umożliwiając przepływ produktów od producenta do finalnego nabywcy pełnią trzy podstawowe funkcje[16]:

- transakcyjne (negocjowanie warunków umów, zawieranie transakcji kupna-sprzedaży, przenoszenie tytułu własności, przejmowanie ryzyka i in.);
- logistyczne (zamawianie produktów, organizacja dostaw, przechowywanie, sortowanie, transportowanie i in.);
- pomocnicze (zbieranie i przekazywanie informacji rynkowych, badanie popytu, finansowanie, rozliczanie, kredytowanie transakcji i in.).

Przeważająca część produktów płynących przez pośrednie kanały dystrybucji obsługiwana jest przez przedsiębiorstwa handlowe (hurtowe i detaliczne) o różnym stopniu specjalizacji, stosowanych formach obsługi i zakresie przejmowanego ryzyka. Pośrednikami w kanale dystrybucji są także agenci i brokerzy. W kanałach dystrybucji występują oni jako niezależni pośrednicy handlowi między producentami a instytucjonalnymi nabywcami ich produktów (hurtownikami, detalistami), a także między hurtownikami a detalistami. Pełnią oni wiele funkcji zarówno na rzecz producentów, jak i przedsiębiorstw handlowych. Przede wszystkim ułatwiają nawiązywanie kontaktów, zwiększają penetrację i wielkość obsługiwanych rynków, negocjują warunki transakcji[17].

1.2.1. Producent jako podmiot kanału dystrybucji

Producent był przez wiele lat powszechnie uważany za wiodący podmiot w kanale dystrybucji. Za takim traktowaniem producenta przemawiało wiele przesłanek, w tym m.in. fakt posiadania takiego potencjału ekonomicznego, który pozwalał na prowadzenie badań, kreowanie nowych produktów, oddziaływanie na konsumentów czy kontrolowanie przebiegu sprzedaży wytworzonych produktów, a także dysponowanie najważniejszym elementem marketingu, tj. produktem[18]. Jako właściciel produktu, to właśnie producent był zainteresowany jego sprawnym zbytem, umożliwiającym zmniejszenie ryzyka zwrotu poniesionych nakładów. Decyzje pozostałych podmiotów w kanale dystrybucji ograniczały się zazwyczaj do wyboru i akceptacji lub odrzucenia warunków na jakich producent oferował swoje produkty.

Adaptując dla określenia strategii rozwoju dystrybucji producentów tzw. macierz H.I. Ansoffa możemy wyróżnić cztery podstawowe strategie rozpatrywane z punktu

[16] A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 36.
[17] Szerzej na temat agentów jako pośredników w kanale dystrybucji zob. A. Czubala, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 58-65.
[18] Por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 293-294.

widzenia relacji zachodzących między kanałami dystrybucji producenta a produktem (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Strategie rozwoju dystrybucji producenta

	Produkty dotychczasowe	Produkty nowe
Kanały dystrybucji dotychczasowe	**Strategia penetracji rynku:** Wzrost wielkości sprzedaży przez dotychczasowe kanały dystrybucji poprzez motywowanie aktualnych partnerów w celu zwiększenia częstotliwości i wielkości zakupów (aktywna polityka rabatowa, opusty, warunki płatności, promocje, itp.); Produkcja pod markami własnymi dystrybutorów; Szkolenia własnych przedstawicieli handlowych w zakresie aktywnej sprzedaży.	**Strategia rozwoju produktu:** Wzrost wielkości sprzedaży przez dotychczasowe kanały dystrybucji poprzez wprowadzenie zmian w dotychczasowych produktach (np. poprzez zmianę wyglądu zewnętrznego, zmianę wyglądu opakowania i jego wielkości, zmiany ceny i polityki cenowej); Ulepszenie polityki posprzedażnej dla nowych produktów; Wykorzystywanie swojego doświadczenia handlowego we wprowadzaniu nowych produktów.
Kanały dystrybucji nowe	**Strategia rozwoju rynku:** Wzrost wielkości sprzedaży poprzez ekspansję geograficzną (wyjście z kanałami dystrybucji dla danego produktu z rynku regionalnego na ponadregionalny, krajowy czy międzynarodowy); Propagowanie nowych możliwości zastosowania produktu i poszukiwanie dla nich nowych form i kanałów dystrybucji.	**Strategia dywersyfikacji:** Wzrost wielkości sprzedaży poprzez poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji dla nowych produktów, co oznacza podjęcie działań zasadniczo różnych od tych podejmowanych w przeszłości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie koncepcji produkt/rynek H.I. Ansoffa.

Znaczenie, a także podejście do dystrybucji w strategiach producentów zmieniało się wraz ze zmianami warunków otoczenia. Na pojmowanie ról poszczególnych ogniw kanału dystrybucji, w tym producentów mocno oddziaływują bowiem zewnętrzne czynniki otoczenia. W sytuacji, kiedy eksponowano tylko ekonomiczne aspekty powiązań ogniw kanału dystrybucji, funkcje przedsiębiorstw handlowych w kanale były pochodną decyzji producentów, następnie producenci traktowali przedsiębiorstwa handlowe jako wyraźnie wyodrębnioną część składową kanału dystrybucji. Mogli oni jednak poprzez podejmowane decyzje w znacznym stopniu wpływać na strukturę kanału[19]. Aktualnie, w warunkach globalizacji i internacjonalizacji wzrasta znaczenie dystrybucji w strategiach wszystkich przedsiębiorstw – uczestników kanału, a więc nie tylko producentów, ale także przedsiębiorstw handlowych. Można zaryzykować twierdzenie, że znaczenie dystrybucji może być nawet większe niż samego produktu. Produkt nie może być zaakceptowany przez finalnego nabywcę bez jego trafnej alokacji. Jaka

[19] K. Iwińska-Knop, *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 13.

jest bowiem korzyść z posiadania nawet dobrego, odpowiednio wycenionego i wypromowanego przez producenta produktu, jeśli klienci nie będą go mogli znaleźć na półce sklepowej? Stąd w strategiach marketingowych producentów wzrasta znaczenie wykorzystywania wielu różnych kanałów dystrybucji (tzw. dystrybucja wielokanałowa). Producenci wybierają przy tym różne typy i struktury kanałów w celu dotarcia do jak największej liczby potencjalnych nabywców w obsługiwanym segmencie rynku np. sprzedają produkty hurtownikom, a równocześnie dostarczają je bezpośrednio do dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego czy wykorzystują własne kanały dystrybucji. Aktualne w związku z faktem, że działania dystrybucyjne wszystkich uczestników rynku determinują preferencje konsumentów uzasadniona staje się teza, że w długim okresie kształt i struktura kanałów dystrybucji oraz zakres modyfikacji dotychczasowych powiązań między uczestnikami już funkcjonujących kanałów są raczej określane „od

Tabela 1.2. Koncepcje marketingowe producentów a zakładane w nich cele i cechy systemu dystrybucji

Koncepcje marketingowe	Cele z uwzględnieniem klienta	Cechy dystrybucji
Koncepcja produkcji i produktu	Zaspokojenie popytu masowego (produkować w wystarczających ilościach i po odpowiednio niskiej cenie)	Brak lub niewielki wpływ ogniw pośrednictwa na podejmowane decyzje odnośnie dystrybucji, produktów i pozostałych instrumentów marketingu; Znaczenie słowa „dystrybucja" ograniczano do fizycznego transferu towarów od producenta do nabywcy;
Koncepcja sprzedażowa	Zaspokojenie popytu segmentów konsumenta (oferować produkt standardowy, masowy, po niskiej cenie i w ten sposób wygrywać z konkurencją)	Rozwój pierwszych form i systemów masowej dystrybucji produktów, wynikający z filozofii; „nie chodzi już o to, jak produkować w wystarczających ilościach, lecz o to, jak sprzedać to, co wyprodukowano" Większa agresywność sprzedaży; Stopniowe włączenie pośredników do procesu rozwoju produktów;
Koncepcja marketingu klasycznego	Zaspokojenie krótkookresowych potrzeb segmentów klientów	Koordynacja dystrybucji z pozostałymi instrumentami marketingu-mix; Poprawa skuteczności dystrybucji; Procesy integracyjne w kanałach dystrybucji;
Koncepcja marketingu społecznego	Zaspokojenie długookresowych potrzeb segmentów klientów i potrzeb społecznych	Szeroki zakres zastosowania instrumentów i działań marketingowych – ceny, warunki dostaw, środki wzajemnego wspierania się producentów i pośredniaków w kanale są ustalane w drodze negocjacji, a wzajemne świadczenia wykraczają poza zwykłe umowy kupna-sprzedaży np. współpraca producenta z pośrednikami w zakresie bezpieczeństwa produktów i ochrony środowiska;
Koncepcja marketingu partnerskiego	Kreacja i zaspokojenie zindywidualizowanych potrzeb klienta na podstawie wielostronnego procesu komunikacji i standaryzacji dóbr	Rozwój partnerskich powiązań producenta z pośrednikami w kanałach dystrybucji: podział zadań, kosztów, odpowiedzialności, uznanie wzajemnej zależności; Rozwój trwałych bezpośrednich kontaktów, lojalność, zaufanie, wymiana informacji;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie; J. Kramer, *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, [w:] *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych, Postawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań*, praca zbiorowa pod red. L. Żabińskiego, Wydawnictwo AE w Katowicach, s. 58-59, L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1994, s. 31.

dołu", tj. przez nabywców finalnych, a nie „od góry", tj. przez producenta, działania niektórych producentów w sferze dystrybucji zmierzają do określenia miejsca dla dystrybucji w kontekście spójnego łańcucha kreowania wartości w całym kanale[20]. Producenci dążą do nawiązywania długotrwałej współpracy z wybranymi przedsiębiorstwami handlowymi, głównie ze szczebla detalu, co znajduje swoje odniesienie w rozwoju tzw. marketingu partnerskiego. Koncepcje marketingowe producentów a zakładane w nich cele i cechy systemu dystrybucji przedstawia tabela 1.2.

1.2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot kanału dystrybucji

Podstawę teoretyczną do wyjaśnienia roli i zadań przedsiębiorstw handlowych w procesie dystrybucji stanowią różne teorie funkcji handlu[21]. Problemy decyzyjne przedsiębiorstw handlowych związane ze sferą dystrybucji produktów są bowiem konsekwencją wykonywania określonych funkcji handlu (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Funkcje handlu a problemy decyzyjne w przedsiębiorstwie handlowym

Funkcje handlu	*Problemy decyzyjne*
Kształtowanie oferty handlowej pod względem rodzajowym Kształtowanie oferty towarów pod względem ilościowym Kierowanie ruchem towarów w przestrzeni Kierowanie ruchem towarów w czasie Kształtowanie przepływów pieniężnych Komunikowanie się	Wyznaczanie struktury asortymentu (szerokość i głębokość) Wielkość zakupu i sprzedaży w ujęciu ilościowym Segmentacja rynku i przemieszczanie towarów (lokalizacja jednostek handlowych) Czas zakupu i czas sprzedaży towarów Określenie ekwiwalentu za usługi handlowe (marża) i warunków finansowania dostaw Pozyskiwanie informacji i sposoby oddziaływania na rynek

Źródło: B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 26.

Z punktu widzenia miejsca w procesie dystrybucji i struktury podmiotowej klientów wśród ogółu przedsiębiorstw handlowych można wyróżnić przedsiębiorstwa działające na szczeblu handlu hurtowego i na szczeblu handlu detalicznego. Jest to klasyczny podział przedsiębiorstw handlowych. Ma duże znaczenie praktyczne, bo chociaż w każdym rodzaju dystrybucji typowe funkcje i czynności hurtowników i detalistów są analogiczne[22], to podział ten uwzględnia wyraźny zakres zadań w dystrybucji produktów oraz podkreśla, że obie grupy przedsiębiorstw jako uczestnicy kanału dystrybucji

[20] A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 155.

[21] Przegląd różnych teorii funkcji handlu zob. m.in. B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.

[22] Funkcje te obejmują: zakup produktów, magazynowanie, prezentowanie i wystawianie produktów do sprzedaży, promocję, dokonywanie sprzedaży, dostawę produktów i operacje finansowe.

tworzą ofertę handlową i obsługują w zasadzie innych klientów, których popyt inaczej się kształtuje pod względem ilości, asortymentu, czasu i miejsca, które to czynniki znajdują odzwierciedlenie w sposobie obsługi. Różnice te wymagają poza różnym zaangażowaniem pracy, środków materialnych, także odmiennych kwalifikacji, umiejętności czy też działań marketingowych. Należy jednocześnie zaznaczyć, że na skutek zmian zachodzących w gospodarce oraz w sferze dystrybucji dochodzi również do powstawania przedsiębiorstw handlowych łączących działalność hurtową i detaliczną.

Handel hurtowy obejmuje podmioty gospodarcze, których działalność polega na zakupie dużych, jednorodnych partii produktów, w celu ich dalszej odsprzedaży z zyskiem innym przedsiębiorstwom, w tym przede wszystkim detalistom, innym hurtownikom lub nabywcom instytucjonalnym.

Przedsiębiorstwa handlowe działające na szczeblu hurtu na rynku produktów konsumpcyjnych możemy podzielić na:

- przedsiębiorstwa będące tzw. tradycyjnym typem hurtownika, wykonującym pełny lub bardzo szeroki zakres funkcji hurtowych. Nazywa się je często dystrybutorami. Są to niezależne przedsiębiorstwa co do formy własności i sposobu zarządzania, które przejmują towary na własność oraz ponoszą pełne ryzyko działalności. Są wśród nich przedsiębiorstwa oferujące produkty należące do wielu branż i zapewniające w każdej z nich duży wybór powszechnie nabywanych produktów (tzw. hurtownicy wielobranżowi), przedsiębiorstwa sprzedające produkty jednej branży (tzw. hurtownicy branżowi np. naczynia kuchenne) oraz przedsiębiorstwa wyspecjalizowane zajmujące się sprzedażą wybranych produktów (np. kawy, herbaty, win) lub specjalizujący się w obsłudze nabywców określonego segmentu rynku np. zdrowej żywności;
- przedsiębiorstwa wykonujące ograniczony zakres funkcji hurtowych. Należą do nich m.in.: przedsiębiorstwa prowadzące sprzedaż komisową, zaopatrujące detalistów w formie objazdowej czy też przedsiębiorstwa organizujące samoobsługowe „półhurtownie", w których sprzedaż odbywa się na zasadzie *„cash & carry"* – „płać i zabieraj".

Chociaż znaczenie przedsiębiorstw hurtowych w kanałach dystrybucji wciąż jest niemałe to jednak we współczesnej gospodarce obserwuje się spadek znaczenie tradycyjnego, instytucjonalnego hurtu w kanałach dystrybucji. Przedsiębiorstwa hurtowe często stają się w opinii wielu producentów i detalistów ogniwami zbędnymi w kanale dystrybucji m.in. z powodu zbyt długiego cyklu dostaw, nieuzasadnionego wzrostu marż hurtowych czy „filtrowania" przepływu informacji. Do innych czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstw hurtowych można zaliczyć także: wzrost koope-

racji detalistów w realizowaniu bezpośrednich zakupów w sferze produkcji, dążenie producentów do ograniczania liczby klientów hurtowych i wzrostu obrotów z dużymi firmami, tendencje integracyjne w działalności gospodarczej, których odzwierciedleniem jest tworzenie przez producentów własnych kanałów dystrybucji. Istotnym czynnikiem hamującym rozwój przedsiębiorstw hurtowych są zmiany w funkcjonowaniu, wielkości i sile przedsiębiorstw detalicznych, dla których hurt był do niedawna podstawowym, a niejednokrotnie jedynym partnerem w kanale dystrybucji np. rozwój dużych międzynarodowych sieci handlowych utrzymujących z zasady bezpośrednie kontakty z producentami. W takiej sytuacji czynnikami decydującymi o znaczeniu i roli przedsiębiorstw hurtowych we współczesnym systemie rynkowym może być tylko ich wysoka zdolność do zmian i szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia i preferencje odbiorców, a także zdolność do uczestnictwa w procesie redukcji kosztów w łańcuchu wytwarzania wartości dla klienta[23]. Zmiany te mogą obejmować takie elementy, jak np.: zwiększenie częstotliwości dostaw, zmniejszenie ich jednostkowej wielkości, zwiększanie komplementarności, indywidualizacja oferty. Współczesne przedsiębiorstwa hurtowe powinny przekształcić się z roli pośrednika (często biernego) w kanale między producentem a handlem detalicznym w organizatora najbardziej efektywnych sposobów dystrybucji poprzez: umiejętne kupowanie i sprzedawanie atrakcyjnych produktów, oferowanie korzystnych cen i warunków transakcji oraz niezawodność w dostawach dzięki zastosowaniu logistyki marketingowej[24].

Na podstawie kryterium wykonywanych funkcji wyodrębnia się poza hurtem także przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Stanowią one ostatni etap w procesie dystrybucji łączący producenta z finalnym nabywcą. Istotnymi cechami tych przedsiębiorstw, które odróżniają je od przedsiębiorstw handlu hurtowego jest m.in.[25]:

- duża liczba zawieranych, niewielkich transakcji, wynikających z potrzeb indywidualnego konsumenta[26];
- występowanie natychmiastowej zapłaty należności za kupione produkty;

[23] Por. Szczepankiewicz W., *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 202, s. 34.

[24] Wiele współczesnych przedsiębiorstw hurtowych twierdzi nawet, że nie działają one w „branży dystrybucyjnej", ale w branży tzw. „wsparcia marketingowego" uznając, że ich podstawowym celem jest pomoc producentom i detalistom w opracowywaniu efektywnych i skutecznych programów marketingowych.

[25] Por. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 67.

[26] Warto zasygnalizować, że w definicji sprzedaży detalicznej w zasadzie nie ma sprecyzowanego, żadnego ograniczenia ilościowego (ani minimalnego, ani maksymalnego), w przeciwieństwie do sprzedaży hurtowej, gdzie określana jest ilość minimalna. Klient ma więc prawo kupić dowolną ilość towaru w sklepie detalicznym. To prawo klienta finalnego jest jednak dość często ograniczane przez wielkie sieci handlowe, zwłaszcza w stosunku do nabywania produktów będących w sprzedaży promocyjnej, a dotyczy to najczęściej produktów szybko rotujących (cukier, lody, jogurty, itp.). Ograniczenia w sprzedaży ilościowej wprowadzają jednak coraz częściej także sklepy ze sprzętem agd. Zob. D. Słomczyńska, *Ile kalafiorów można kupić w promocji?* Gazeta Wyborcza z 22.08.05.

- lokalizacja punktów sprzedaży w pobliżu miejsc koncentracji popytu – nastawienie na konsumenta;
- często bezpośredni kontakt sprzedawców detalicznych z finalnymi nabywcami produktów;
- konieczność zapewnienia ciągłości i kompletności oferty produktowej.

Współczesny handel jest dziedziną, w której występuje zjawisko znacznego zróżnicowania typów przedsiębiorstw handlu detalicznego. Sprawia to, że konsumenci mogą nabywać produkty w różny sposób. Może się to odbywać w tradycyjnych sklepach, należących do niezależnych detalistów, które oferują nabywcom dogodne warunki codziennych dostaw i stanowią ważny kanał dystrybucji przede wszystkim dla małych i średnich producentów oraz lokalnych, regionalnych hurtowni. Coraz większego znaczenia nabierają jednak tzw. przedsiębiorstwa, tworzące sieci wielkopowierzchniowych obiektów lub łańcuchy sklepów o takiej samej architekturze, wyposażeniu, asortymencie, zakresie oferowanych usług. W kanałach dystrybucji przedsiębiorstwa te są silną, często dominującą stroną w negocjacjach z producentami i to one ustalają warunki dostaw. Przedsiębiorstwa detaliczne mogą także prowadzić swoją działalność i oferować konsumentom produkty z pominięciem stałych punktów sprzedaży w tzw. pozasklepowej formie sprzedaży detalicznej poprzez sprzedaż z automatu, sprzedaż bezpośrednią tzw. *network marketing*, czy też sprzedaż wysyłkową[27]. Ta ostatnia forma sprzedaży pozasklepowej m.in. dzięki wykorzystaniu Internetu zyskuje nową jakość. Często prowadzą ją także sami producenci.

Ogólnie można stwierdzić, że głębokie przeobrażenia strukturalne form organizacyjnych przedsiębiorstw handlu detalicznego są związane z ciągłym dostosowywaniem się do zmiennych warunków otoczenia. Zakres, charakter oraz tempo tych zmian są różne w poszczególnych krajach, niemniej jednak występuje wiele wspólnych tendencji. Należą do nich m.in.[28]:

- stały wzrost roli przedsiębiorstw handlu detalicznego w kanałach dystrybucji i przesuwanie się siły w układzie gospodarczym od producentów do przedsiębiorstw handlu detalicznego i konsumentów;
- zmiana znaczenia różnych form handlu detalicznego i znaczne skrócenie cyklu życia rynkowego różnych form organizacyjnych przedsiębiorstw handlu detalicznego;

[27] W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji form organizacyjnych handlu detalicznego opierających się na różnych kryteriach, zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 68-69, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE Warszawa 1998, s. 78-86.

[28] W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele teorii wyjaśniających prawidłowości zmian form organizacyjnych handlu detalicznego np. teoria koła detalu, koncepcja A. Tordjmana, koncepcja cyklu życia form organizacyjnych handlu detalicznego, koncepcja polaryzacji form handlu detalicznego, tzw. teoria akordeonu. Szerzej na ten temat zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 86-91, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 86-89.

- szybko postępująca internacjonalizacja wielkich detalistów;
- wykorzystywanie najnowszych technologii informatycznych.

Najbardziej interesującą tendencją we współczesnej dystrybucji wydaje się być kształtowanie się relacji w kanale dystrybucji w ciągu ostatnich 30 lat, które przyniosło znaczącą zmianę w układzie sił w kanale dystrybucji między producentami a przedsiębiorstwami handlu detalicznego. Jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku, dominowały marki producentów i to producenci dyktowali warunki współpracy przedsiębiorstwom handlowym. W wielu krajach istniały nawet systemy cen detalicznych ustalane przez producentów, drukowane przez nich na opakowaniach, które miały za zadanie zabezpieczyć im atrakcyjne, z góry założone marże zysku. Przedsiębiorstwa handlowe były postrzegane przez producentów jako ogniwo w kanale dystrybucji, które miało za zadanie sprawne przejęcie wytworzonych przez nich produktów i ich sprzedaż finalnym nabywcom.

Lata 80. ubiegłego wieku przyniosły istotne zmiany w polityce rynkowej przedsiębiorstw handlowych. Rozpoczęte procesy koncentracji w sektorze handlu doprowadziły do powstania dużych przedsiębiorstw i sprawiły, że następował systematyczny wzrost potencjału ekonomicznego firm handlowych, to z kolei wywołało potrzebę poszukiwania własnego profilu działania oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego zaczęły więc realizować coraz częściej własną politykę rynkową, kreować popyt, wpływać na zachowania producentów oraz klientów i przestały godzić się na bycie „wynajętym ogniwem w łańcuchu wykuwanym przez producentów", a „stawały się raczej niezależnym rynkiem skupiającym uwagę dużej grupy klientów, dla których dokonują zakupów"[29]. Korzystając z coraz silniejszej pozycji w kanałach dystrybucji przedsiębiorstwa handlowe zaczęły wprowadzać do obrotu całe rodziny produktów oznaczonych markami własnymi, kształtować samodzielnie poziom cen, efektywnie zagospodarowywać przestrzeń handlową czy też korzystać z usług wielu dostawców, w tym międzynarodowych[30].

W zasadzie od początku lat 90. XX wieku obserwujemy dominację dużych detalicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji. Producenci musieli oddać im „swoje miejsce kierowcy i zadowolić się miejscem z tyłu pojazdu"[31]. Wykorzystując swoją dominującą pozycję, przedsiębiorstwa handlowe, głównie wielkie sieci detaliczne, coraz częściej nie tylko żądają od producentów niskich cen produktów[32], ale

[29] Ph. Kotler, *Marketing*..., op. cit., s. 479.

[30] Szerzej na temat przyczyn wzrostu przewagi przedsiębiorstw detalicznych nad producentami w kanale dystrybucji zob. *Podręcznik marketingu*, praca zbiorowa pod red. M.J. Thomasa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 423.

[31] *Logistyka dystrybucji*, praca zbiorowa pod red. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001, s. 46.

[32] Warto zaznaczyć, że żądania niskich cen artykułowane są coraz częściej także przez mniejsze firmy handlowe, których siła rośnie w wyniku łączenia się w formalne i nieformalne grupy zakupowe.

pełnią swego rodzaju funkcję „portiera", który decyduje o „wpuszczeniu" bądź nie towarów producentów do sfery dystrybucji i rozstrzygają ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz istotnie wpływają na przepływ strumieni należności i informacji[33]. Jedną z cech charakterystycznych zmian w kanale dystrybucji w ciągu ostatnich 30 lat było więc usamodzielnienie się dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego i zmiana ich roli w kanale. Z dostarczycieli produktów przekształcili się oni w strategiczne ogniwa zarządzające przepływem produktów i mające dużą siłę przetargową wobec producentów. Stali się przy tym główną siłą innowacyjną zmian zachodzących w kanale dystrybucji. Czy jednak dystrybucja musi być ciągle „linią frontu" dla jej uczestników, czy też jest w niej pole dla kształtowania innego typu relacji, które moglibyśmy określić jako „nowa równowaga". Wydaje się, że dystrybucja jest na pewno, używając słów P. Druckera „terytorium, które jest ciągle w dużym stopniu nierozpoznane", a „w którym można osiągnąć jeszcze efekty na wielką skalę"[34].

Stąd obecnie w nowym ujęciu marketingowym podkreśla się, że funkcją przedsiębiorstw handlu detalicznego staje się przede wszystkim odpowiedzialność za projektowanie i zarządzanie coraz lepszym systemem dostarczania wartości, który umożliwia firmie dotarcie do wybranych segmentów rynku[35]. Zadaniami przedsiębiorstw handlu detalicznego, wynikającymi z marketingowej interpretacji produktu, zgodnie z którą klient nie kupuje „produktu", ale „korzyści" staje się więc tworzenie odpowiedniej „atmosfery sprzedaży" oraz „dostarczanie wygody", by w ten sposób przyczynić się do sfinalizowania transakcji – sprzedaży wartości, będących wynikiem działania wszystkich uczestników kanału dystrybucji (w szerokim ujęciu łańcucha dostaw). Finalizacja transakcji w handlu detalicznym jest swoistą weryfikacją wytworzonej w kanale dystrybucji (a szerzej w łańcuchu dostaw) wartości. Handel detaliczny umożliwia, więc porównanie wartości przekazanej przez przedsiębiorstwo z wartością przekazaną przez klienta. Takie podejście skłania przedsiębiorstwa handlu detalicznego do zweryfikowania zakresu dotychczas wykonywanych czynności handlowych, a także zmiany kryteriów kształtowania oferty sprzedaży i sprzyja powstawaniu partnerskich relacji w kanale dystrybucji, opartych przede wszystkim na zaufaniu i sprawnej komunikacji między podmiotami sfery produkcji i handlu, które z kolei stają się istotnymi czynnikami racjonalizacji procesu tworzenia i dostarczania wartości finalnym nabywcom.

[33] B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.
[34] Cyt. za M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.
[35] Ph. Kotler, *Marketing*..., op. cit., s. 41.

1.3. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji

1.3.1. Optyka producenta

Na współczesnym rynku marketingowo zorientowany producent nie może oczekiwać biernie na zamówienia płynące od przedsiębiorstw handlowych, wierząc, że dobry produkt sprzedaje się sam. Dlatego podejmuje on coraz częściej aktywne działania związane z właściwym doborem partnerów do współpracy w kanale dystrybucji, a następnie działania związane z budowaniem z nimi odpowiednich, możliwie trwałych relacji w celu realizacji strategii tego kanału. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji i wynikająca z niego skuteczność działania są bowiem końcowymi wyznacznikami jego sukcesu lub porażki. Podstawowe kryteria stosowane przez producentów w procesie doboru partnerów do współpracy w kanale dystrybucji przedstawia tabela 1.4.

Tabela 1.4. Podstawowe kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia producenta

Kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia producenta – dostawcy
• potencjał ekonomiczno-finansowy przyszłego partnera; • potencjał materialno-techniczny, w tym m.in. wielkość, typ magazynów i system magazynowania zapasów, transport i umiejętność organizowania wysyłek, jakość programów ekspozycyjnych; • potencjał sprzedaży; ogólna aktualna wielkość sprzedaży, a także perspektywy wzrostu sprzedaży[36]; • asortyment sprzedaży, w tym produkty konkurencyjne, komplementarne; • udziały w rynku, w tym m.in. intensywność pokrycia rynku i zasięg geograficzny, tzn. ilość punktów dystrybucji na danym obszarze; • wizerunek partnera, w tym m.in. profesjonalizm w zarządzaniu, dynamizm, przejrzystość struktur organizacyjnych, organizacja i metody pracy; • programy reklamy i promocji sprzedaży, w tym m.in. chęć współpracy we wspólnych programach; • polityka zakupów, w tym m.in. podejście do producentów, bliska współpraca albo niestałość w kontaktach z producentami, stosowane procedury zamówień i płatności, chęć wymiany informacji; • polityka finansowa wobec partnerów w kanale dystrybucji (rygorystyczna albo swobodna) i jej następstwa handlowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Moulinier, *Les 10 clefs de l`efficacite du commercial*, Les Editions d`Organisation, Paris 1993, s. 35-36, L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 344-346, M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 49-60, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 128-132.

[36] Należy podkreślić, że dla potrzeb dostawcy ważniejsze jest określenie tzw. potencjału dostępnego partnera wymiany, definiowanego jako część ogólnego potencjału sprzedaży już pozyskanego partnera lub partnera potencjalnego, którą faktyczne może „zdobyć" dany dostawca. Definicja ta podkreśla trzy istotne wymiary: wymiar „zdobywania" przez dostawców nowych partnerów w kanale dystrybucji, czyli podejście aktywne; wymiar określenia granicy możliwości wzrostu udziału danego dostawcy w zamówieniach danego lub potencjalnego partnera wymiany; wymiar trzeci wskazujący na fakt, że poszukiwanie nowych partnerów wymiany w kanale dystrybucji musi rozpoczynać się od partnerów już pozyskanych, a nie na skupianiu uwagi tylko na potencjalnych partnerach. R. Moulinier, *Les 10 clefs de l`efficacite du commercial*, Les Editions d`Organisation, Paris 1993, s. 32-34.

Ponadto, oprócz wyżej wymienionych czynników producent może zastosować w procedurze wyboru partnera wymiany w kanale dystrybucji analizę znaczenia jakie partner ma dla niego według trzech punktów widzenia:

- wielkości realizowanych obrotów;
- rentowności sprzedaży;
- bezpieczeństwa stosunków handlowych, czyli skutków ewentualnej utraty partnera wymiany z portfela klientów danego dostawcy oraz trudności finansowych, które może to wywołać (tabela 1.5).

Tabela 1.5. Wpływ typu partnera wymiany w kanale dystrybucji na wielkość realizowanych obrotów, rentowność sprzedaży i bezpieczeństwo stosunków handlowych (optyka producenta)

Czynniki	Typ partnerów wymiany w kanale dystrybucji		
	duzi	średni	drobni
Realizowane obroty	wysokie	średnie	małe
Uzyskiwana rentowność sprzedaży	duża wielkość obrotów pozwala na uzyskiwanie korzystnych cen i specjalnych warunków, rentowność mała na pojedynczych transakcjach, globalnie raczej korzystna	dobra rentowność	rentowność dobra, mankamentem wysokie koszty obsługi administracyjnej i handlowej
Bezpieczeństwo stosunków handlowych	małe, utrata nawet jednego dużego odbiorcy może mieć bardzo negatywne skutki dla dostawcy	raczej duże, utrata jednego z należących do średnich partnerów wymiany jest „łagodzona" znaczną ich liczbą, stąd stosunkowo niewielki wpływ na ewentualny spadek ogólnej wielkości sprzedaży	duże, utrata pojedynczego drobnego partnera wymiany nie wpływa istotnie na wielkość ogólnej wielkości sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych VII NFI przygotowanych dla Emalia SA.

W literaturze anglojęzycznej kryteria stosowane przez producentów przy wyborze przedsiębiorstwa handlowego jako partnera w kanale dystrybucji przedstawiane są w tzw. regule 5C[37]. Obejmuje ona następujące elementy:

- *character*, oznaczający prowadzony przez przedsiębiorstwo handlowe rodzaj oferowanego asortymentu, w tym m.in. jego kompatybilność w stosunku do ofert producenta;
- *coverage*, czyli stopień pokrycia rynku, gęstość sieci dystrybucyjnej oferowanej przez przedsiębiorstwo handlowe;

[37] A. Czubała, *Dystrybucja*..., op. cit., s. 182.

- *cost*, czyli koszty dystrybucji oferowanego asortymentu przy udziale określonego przedsiębiorstwa handlowego; element ten obejmuje więc m.in. oczekiwane przez przedsiębiorstwo handlowe warunki i terminy płatności, rabaty, upusty, itp.;
- *control*,element oznaczający wpływ producenta na ceny oferowane przez przedsiębiorstwo handlowe, a także możliwość wpływu i określania warunków promocji, czy poziomu jakości świadczonych usług przez przedsiębiorstwo handlowe;
- *continuity*, czyli przede wszystkim podejście przedsiębiorstwa handlowego do współpracy, a więc przede wszystkim skłonność do ciągłej współpracy albo niestałość w kontaktach z producentami, lojalność, chęć wymiany informacji lub jej brak.

Warto zwrócić uwagę, że producent decydując się na zastosowanie powyższej reguły do wyboru przedsiębiorstwa handlowego jako partnera w kanale dystrybucji powinien przeprowadzić hierarchizację poszczególnych elementów za pomocą wag odzwierciedlających ich znaczenie z punktu widzenia osiągania przez producenta założonych celów dystrybucji.

1.3.2. Optyka przedsiębiorstwa handlowego

Na współczesnym rynku przedsiębiorstwa handlowe poszukując optymalnych dostawców napotykają najczęściej bogatą ofertę producentów sprzedających nie tylko towar różny jakościowo czy cenowo, lecz także oferowany w odmiennych warunkach szeroko rozumianej obsługi. Dlatego też, ze względu na dużą liczbę i różnorodność producentów – dostawców oraz zróżnicowany zakres oferowanej przez nich obsługi niezbędne dla przedsiębiorstwa handlowego staje się nie tylko określenie planowanej wielkości i struktury sprzedaży, ale także rozpoznanie ofert konkurencyjnych producentów – dostawców, cech oferowanych przez nich produktów oraz charakteru obsługi. Przedstawione w tabeli 1.6 kryteria mogą być zastosowane w wielokryteriowych modelach decyzyjnych, jako pomoc w podejmowaniu właściwych decyzji przez przedsiębiorstwa handlowe.

Tabela 1.6. Podstawowe kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia przedsiębiorstwa handlowego

Kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia przedsiębiorstwa handloweg o
• jakość oferowanych towarów; • terminowość dostaw (zgoda na żądane terminy); • oferowana cena; • akceptacja zwrotów niesprzedanych towarów; • oferowane terminy i warunki płatności; • kompletność dostaw (zgodność dostaw z zamówieniami).

Tabela 1.6. c.d. Podstawowe kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia przedsiębiorstwa handlowego

Kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia przedsiębiorstwa handloweg o
• elastyczność we współpracy – szybkie i proste procedury zamówień; • posiadanie szerokiego asortymentu w ofercie; • reputacja dostawcy (opinia o dostawcy na rynku); • zapewnienie kompetentnego serwisu i *merchandisingu*; • szybki sposób załatwiania kwestii spornych i reklamacji; • staż producenta – dostawcy na rynku; • skłonność producenta – dostawcy do długoterminowej współpracy; • świadczenie usług transportowych przez producenta – dostawcę; • zapewnienie dostawy małych partii towarów (nie określa minimalnej wielkości zamówienia); • zapewnienie dostępności nowych produktów; • zapewnienie dodatkowych upustów promocyjnych; • oferowanie wsparcia promocyjnego i współpracy w imprezach promocyjnych organizowanych przez przedsiębiorstwo handlowe; • zapewnienie doradztwa promocyjnego dla poszczególnych produktów; • oferowanie dodatkowych rabatów przy zamówieniach większych ilości towarów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Moulinier, *Les 10 clefs de l`efficacite du commercial*, Les Editions d`Organisation, Paris 1993, s. 35-36, L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 344-346, M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 49-60, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 128-132.

Przykład

Najbardziej rozbudowana procedura współpracy z nowymi dostawcami funkcjonuje w amerykańskim Wal-Marcie. Aby rozpocząć współpracę z siecią Wal-Mart, trzeba wypełnić stosowny formularz, a w nim należy odpowiedzieć lub załączyć informacje na temat m.in. danych finansowych (wg sprawozdań do składanych do urzędów skarbowych), trzech głównych klientów oraz realizowane z nimi obroty, bezpośrednich i pośrednich konkurentów na rynku, podać rozpiętość cen na produkty własne oraz produkty konkurencyjne, przedstawić informacje na temat bieżącego stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych wraz z liczbą i wielkością zakładów produkcyjnych, informację na temat jak przedstawia się budżet promocyjny na bieżący rok, a także jak wyglądał za okres 3 ubiegłych lat, jakie są plany i zamierzenia inwestycyjne dotyczące dalszego rozwoju firmy, jak wygląda charakterystyka klienta oferowanego przez dostawcę produktu (wiek, dochód, status rodzinny, lokalizacja klientów, wielkość segmentu, spodziewany wzrost), w jaki sposób dany oferowany przez dostawcę produkt będzie oddziaływał na inne dotychczas istniejące już w sieci produkty, jaką „wartość dodaną" posiada oferowany produkt w stosunku do konkurencji czy w jaki sposób opakowanie produktu uatrakcyjnia jego wygląd, w porównaniu do aktualnego asortymentu sieci Wal-Mart, jakie będą zalety korzystania z usług danej firmy oraz jakie korzyści odniesie sieć w porównaniu do konkurencyjnego dostawcy.

Źródło: Opracowano na podstawie tzw. „Programu współpracy z dostawcami" – „Wal-Mart Supplier Proposal Guide").

Warto podkreślić, że lista kryteriów brana pod uwagę przy doborze producentów – dostawców jest na ogół odmienna dla różnych przedsiębiorstw handlowych i co ważne zmienna w czasie. Porównanie producentów – dostawców umożliwia ocenę ich konkurencyjności, dotyczy to zarówno producentów – dostawców aktualnych, jak i potencjalnych. Oceny konkurencyjności poszczególnych producentów – dostawców przedsiębiorstwa handlowe mogą dokonywać za pomocą różnych metod[38]. Mają one niewątpliwie duże znaczenie poznawcze, jednakże badania empiryczne dowodzą, że specjaliści ds. zakupów w przedsiębiorstwach handlowych, choć mogą stosować różne podejścia (modele) najczęściej dokonują ocen producentów – dostawców szybko i dość powierzchownie. Wybór dostawcy jest więc w dużym stopniu zależny od typu osobowości dokonującego zakupu, czyli tzw. stylu zakupu. Badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie różnych typów osobowościowych kupujących w przedsiębiorstwach handlowych, m.in. kupujących preferujących proste systemy zakupu (*keep – it – simple"*), „ekspertów" starających się dogłębnie przeanalizować aspekty techniczno-ekonomiczne zakupywanych towarów (*„own-experts"*), perfekcjonistów poszukujących najlepszych produktów (*„want – the – best"*), tzw. wygodnych kupujących, którzy preferują niezbyt uciążliwe czasowo i formalnie procedury zakupów (*„want – everything done"*), tzw. „komputerowych wariatów" (*„computer whizzes"*) robiących dokładne analizy i symulacje komputerowe konkurencyjnych ofert, zanim dokonają ostatecznego wyboru producenta – dostawcy czy też tzw. „facetów bez skrupułów", którzy wykorzystują każdą okazję by zabawić się kosztem producenta – dostawcy[39].

W istocie rzeczy do istotnych czynników mających wpływ na relacje pomiędzy przedsiębiorstwem handlowym a producentem jako uczestnikami kanału dystrybucji można zaliczyć rodzaj i znaczenie nabywanych towarów, które są wyrobami gotowymi dla producenta, a produktami przeznaczonymi do dalszej odsprzedaży dla przedsiębiorstwa handlowego. Stąd podstawą wyboru strategii zakupów w przedsiębiorstwie handlowym jest analiza aktualnej sytuacji na rynku zaopatrzeniowym, która pozwala ustalić, jakie produkty mają dla niego strategiczne znaczenie, a także określić ob-

[38] Na temat metod (procedur) strategii wyboru dostawców stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe zob. szerzej m.in. w: L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe...*, op. cit., s. 132-137, gdzie szeroko opisywane są następujące modele strategii wyboru dostawców: liniowy model strategii wyboru, strategia leksykograficzna oraz tzw. strategia łączna, a także w: R. Perrotion, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem*, Poltext, Warszawa 1994, s. 67 i nast., gdzie autorzy omawiają metodę oceny punktowej dostawców oraz metodę graficzną.

[39] Ph. Kotler, *Marketimg...*, op. cit., s. 198. K. Barth wymienia z kolei następujące postawy kupców w sferze zakupu:1) lojalnego kupca, wiernego dotychczasowym źródłom zakupu, 2)kupca zorientowanego głównie na korzystne warunki dostaw i okazyjne oferty –prowadzi on krytyczną selekcję ofert i często zmienia źródła dostaw, 3) kupca zainteresowanego zakupem nowych produktów w celu wypełnienia nisz rynkowych, 4) kupca zorientowanego głównie na jakość nowych produktów, 5) kupca zorientowanego głównie na wzrost obrotów, poszukującego produktów objętych skuteczna reklamą producentów i tym samym stwarzającą szansę na wzrost obrotów. K. Barth, *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1988, s. 261, cyt. za M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe*, op. cit., s. 171.

szary ryzyka zaopatrzeniowego, przeprowadzić analizę i ocenę źródeł dostaw. I tak np. model portfela zakupów zaproponowany przez Kraljica mógłby posłużyć nie tylko jako podstawa klasyfikacji zakupów według ich ważności dla przedsiębiorstwa handlowego, ale także jako podstawa do kształtowania (formułowania) odpowiednich związków z producentami – dostawcami w kanale dystrybucji. W modelu Kraljica transakcje zakupu zostały podzielone na cztery grupy według dwóch wymiarów: znaczenia strategicznego transakcji oraz trudności w zarządzaniu procesem zakupu (tabela 1.7).

Tabela 1.7. Macierz portfela zakupów według P. Kraljica

Trudność zarządzania / Znaczenie strategiczne	Małe	Duże
Mała	Zakupy nie mające decydującego znaczenia	Zakupy o charakterze „dźwigni"
Duża	Zakupy dokonywane w sytuacji „wąskiego gardła"	Zakupy strategiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Kraljic, *Purchasing Must Become Supply Management*, Harvard Business Review 1983, nr 61, s. 109-117.

Nawiązanie partnerskich stosunków z dostawcami z trwałymi bezpośrednimi kontaktami, lojalnością, wymianą informacji, podziałem zadań, kosztów i zysków w długim okresie, a nawet włączeniem się przedsiębiorstwa handlowego we wczesne etapy procesu opracowywania wyrobów, kształtowania wspólnych programów sprzedażowych odnosiłoby się do kategorii zakupów strategicznych (zakupy istotne dla strategii przedsiębiorstwa handlowego wpływające na wynik finansowy, trudne do zarządzania). W tym przypadku rozwinięciem układu partnerskiego mógłby być tzw. kanał bezszwowy, w którym zacierają się granice pomiędzy uczestnikami kanału dzięki temu, że różne poziomy organizacyjne każdego z uczestników współpracują ze swoimi odpowiednikami w celu dostarczenia klientowi finalnemu wysokiej jakości produktu i obsługi. Wydaje się ponadto, że także w przypadku kategorii zakupów o charakterze „dźwigni" obejmującej zakupy o dużym znaczeniu strategicznym, ale stosunkowo łatwe do zarządzania mogłyby być kształtowane relacje o charakterze partnerskim, m.in. dlatego, że dokonywanie ich u jednego dostawcy może przyczynić się do obniżenia kosztów administracyjnych czy logistycznych. W pozostałych przypadkach, a więc w przypadku zakupów trudnych w zarządzaniu oraz o małym znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa handlowego istotną kwestią dla przedsiębiorstwa handlowego jest przede wszystkim normalizacja zakupów. W tej grupie zakupów znajdują się produkty o stosunkowo dużym ryzyku zakupowym dla przedsiębiorstwa handlowego. Ważne jest, więc dla niego poszukiwanie dostawców zastępczych. Najczęściej współpraca w kanale dystrybucji między dostawcą a przedsiębiorstwem handlowym w tym przypadku ma charakter umowny (układ współpracy), a producenta – dostawcę można określić mianem tzw. dostawcy systemowego lub preferowanego.

Z kolei w przypadku większości tzw. produktów standardowych (łatwych w zarządzaniu i mających małe znaczenie strategiczne) zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstwa handlowego ma w gruncie rzeczy także normalizacja zakupów, jednak relacje między przedsiębiorstwem handlowym a dostawcą mają tutaj charakter praktycznie wyłącznie transakcyjny z dominującą rolą ceny jako kryterium wyboru producenta – dostawcy ze strony przedsiębiorstwa handlowego. Cel relacji jest wyraźnie operacyjny, zaś charakter relacji – doraźny. Z aktualnymi dostawcami konkurują tutaj tzw.„dostawcy zabiegający", czyli producenci – dostawcy, którzy pragną być uczestnikami danego systemu dystrybucji i chociaż przedsiębiorstwa handlowe wobec takich nowych, zabiegających dostawców stawiają coraz wyższe wymagania, to właśnie ci dostawcy (funkcjonujący w danym momencie poza kanałem dystrybucji) są najważniejszym elementem wpływającym na zmiany w strukturze danego kanału.

1.4. Podstawowe problemy decyzyjne w sferze dystrybucji

Jednym z podstawowych problemów decyzyjnych w sferze dystrybucji jest wybór kanału dystrybucji rozpatrywanego nie tylko w aspekcie udziału i włączenia innych podmiotów gospodarczych, ale także z punktu widzenia relacji zachodzących pomiędzy uczestnikami. Strategia wyboru typu kanału dystrybucji stanowi, więc ważny element strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Ta z kolei musi być spójna ze strategią ogólną, wynikającą ze zdefiniowanej misji. Ponieważ kanały dystrybucji tworzą sieć względnie trwałych powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi i cechuje je stosunkowo mała podatność na zmiany w krótkim okresie, dlatego też decyzje związane z wyborem kanału mają duże znaczenie nie tylko dla bieżącego, ale także dla perspektywicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że racjonalne decyzje w zakresie strategii wyboru typu kanału dystrybucji mogą być podejmowane dopiero po uprzednim określeniu celów marketingowych przedsiębiorstwa w ramach strategii ogólnej, a przy wyborze kanałów dystrybucji należy uwzględnić zarówno aktualne warunki działania, jak i przewidywane zmiany w otoczeniu rynkowym.

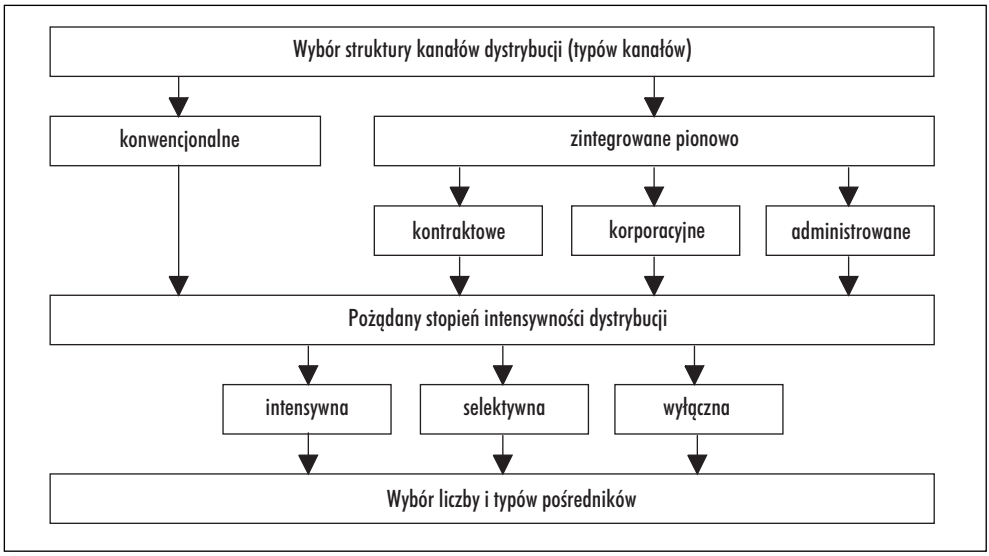
Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo przy wyborze typu kanału dystrybucji mogą być podzielone na decyzje dotyczące wyboru tych kanałów w dwóch podstawowych układach[40]:

- pionowym – są to decyzje dotyczące długości kanału i odnoszące się do liczby różnych szczebli na drodze przepływu strumieni marketingowych, w tym zwłaszcza strumienia prawa własności i fizycznego przepływu produktów;

[40] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*..., op. cit., s. 269.

- poziomym – są to decyzje dotyczące szerokości kanału i odnoszące się przede wszystkim do liczby i typów pośredników na każdym szczeblu.

Rysunek 1.2. Decyzje podejmowane przy wyborze kanałów dystrybucji



Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 270.

Długość kanału dystrybucji dotyczy tego, czy przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać swoje produkty bezpośrednio nabywcy finalnemu, czy też w procesie dostarczania swoich produktów zamierza korzystać z pośredników. Analiza różnych wariantów kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych przedstawionych na rys. 1.2 pozwala wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje kanałów: kanały bezpośrednie oraz kanały pośrednie. Istotną cechą kanałów bezpośrednich jest nieobecność niezależnego pośrednika między producentem a finalnym odbiorcą (wariant 1). W praktyce, zwłaszcza na rynku produktów konsumpcyjnych, znacznie częściej mamy jednak do czynienia z włączeniem do kanału dystrybucji pośrednich ogniw sprzedaży (warianty 2-6). W kanałach tych między producentem a finalnymi nabywcami występuje jeden lub kilka szczebli. Pozwala to wyróżnić krótkie (np. dwuszczeblowe) i długie (wieloszczeblowe) kanały dystrybucji. O pionowej strukturze kanałów dystrybucji i ich długości przesądzają m.in. następujące wyznaczniki[41]:

- wymagania finalnych nabywców;
- cechy produktu;
- możliwości finansowe przedsiębiorstwa dokonującego wyboru;
- organizacyjno-prawne warunki dystrybucji.

[41] Szerzej na temat wyznaczników pionowej struktury kanału dystrybucji zob. A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 155-163.

Warto ponadto zaznaczyć, że obecność pośredników w kanale, wbrew wielu obiegowym opiniom, nie zawsze oznacza zwiększenie kosztów dystrybucji. Pobierane przez pośredników marże są, bowiem najczęściej niższe od kosztów, jakie musiałby ponieść producent organizując dystrybucję bezpośrednią. Ponadto, obecność pośrednika w kanale ułatwia rozwój i ekspansję producenta na dotychczas nie obsługiwane rynki. Każdy pośrednik ma określoną liczbę swoich odbiorców, a przez to poszerza rynki zbytu obsługiwanych producentów. Efektywność ekonomiczna danego kanału dystrybucji nie zależy więc od jego długości (liczby pośredników), lecz od efektywności działań na każdym jego szczeblu. Stąd koszt całkowity dystrybucji, przypadający na jednostkę danego produktu w kanale pośrednim, może być mniejszy niż w kanale bezpośrednim[42].

W kanałach, w których występują pośrednicy formy powiązań i współdziałania ich uczestników w procesie wspólnego kreowania oferty są bardzo różne. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo korzysta z pośredników w procesie dostarczania produktów z miejsc ich wytworzenia do miejsc zakupu przez nabywców finalnych musi zdecydować się na określony – mniejszy lub większy – zakres współdziałania. Właśnie rozpatrywanie kanałów z punktu widzenia zakresu współdziałania podmiotów – uczestników kanału pozwala wyodrębnić dwa podstawowe typy kanałów: kanały konwencjonalne i kanały zintegrowane pionowo[43]. Wyodrębnienie tych typów kanałów dystrybucji związane jest z przyjętym zakresem podziału funkcji marketingowych pomiędzy uczestników kanału albo integracją tych funkcji przez jeden lub kilka podmiotów tego kanału.

Kanał konwencjonalny to taki typ kanału dystrybucji, który tworzą instytucjonalnie wyodrębnione podmioty (producenci, hurtownicy, detaliści). Każdy z tych podmiotów działa autonomicznie, samodzielnie dąży do maksymalizacji własnych korzyści, stosuje właściwą do osiągania swoich celów strategię działania. Podmioty kolejnych szczebli kanału łączą transakcje kupna-sprzedaży zawierane na podstawie każdorazowo przeprowadzanych, często agresywnych, negocjacji. Po zrealizowaniu transakcji ich kontakty mogą być zerwane i nieodnawialne. Podmioty – uczestnicy kanałów konwencjonalnych nie zakładają więc kontynuacji kontaktów i bliższego współdziałania. Pozwala to postrzegać kanały konwencjonalne jako zbiór wyodrębnionych rynków cząstkowych, wyrażających stosunki wymienne między podmiotami działającymi na różnych szczeblach kanału. Podkreśla się więc często, że cechą charakterystyczną kanałów konwencjonalnych jest to, że każde następne ogniwo na drodze przepływu produktów jest niejako finalnym odbiorcą dla ogniwa poprzedniego[44]. Ten typ powiązań w kanale dystrybucji był charakterystyczny zwłaszcza dla początkowego

[42] A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 41.
[43] Ibidem, s. 27-28.
[44] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 264.

okresu transformacji polskiego rynku, co wynikało m.in. z fazy rozwoju rynku i małej skłonności podmiotów do współdziałania w kontekście osiąganych wspólnych korzyści. Trzeba jednak podkreślić, że ten typ kanału dał wiele sposobności korzystnego rozwoju dla wielu masowo powstających w pierwszych latach transformacji gospodarczej, małych przedsiębiorstw zwłaszcza handlowych.

Z kolei w kanałach zintegrowanych pionowo (tzw. wertykalnych) działalność podmiotów–uczestników kanału występujących na różnych jego szczeblach jest koordynowana i kontrolowana przez jednego z nich (producenta lub innych uczestników). Koordynacja ta może obejmować wszystkich uczestników, bądź też kształtować powiązania i współpracę poszczególnych szczebli kanału np. producenta i hurtownika, hurtownika i detalistę. Cechą tych kanałów jest poszukiwanie przez jego uczestników wspólnych celów i rozwijanie form współpracy, umożliwiających im pełniejsze wykorzystanie szans rynkowych. W zależności od formy i zakresu integracji działań w kanale można wyróżnić: kanały administrowane, kanały kontraktowe oraz kanały korporacyjne[45].

Kanały administrowane występują w takich przypadkach, w których jeden z uczestników uzyskał nadrzędność ekonomiczną lub administracyjną, czyli osiągnął najlepsze możliwości programowania, organizowania i kontrolowania działań pozostałych uczestników i w stosunku do pozostałych podmiotów – uczestników kanału spełnia funkcje koordynatora działalności. Kanały administrowane tworzone są przez podmioty posiadające formalną niezależność prawną, ale koordynacja przez podmiot występujący w pozycji nadrzędnej przybiera formę zlecania określonych zadań i sposobów zachowań, wynikających z celowych programów działań. Można powiedzieć, że kanały administrowane tym różnią się od kanałów konwencjonalnych, że istnieje w nich przynajmniej minimum zaangażowania poszczególnych uczestników w funkcjonowanie całego kanału[46].

Kanały kontraktowe powstają w wyniku powiązania niezależnych podmiotów – uczestników kanałów działających na różnych szczeblach kanału, za pośrednictwem umów. Uczestnictwo w takim kanale jest aktem świadomego wyboru każdego podmiotu i nie wynika z podporządkowania organizacyjnego czy administracyjnego. Powiązania umowne, respektujące formalną niezależność poszczególnych podmiotów – uczestników danego kanału dystrybucji, wprowadzają elementy koordynacji ich działalności rynkowej[47]. Umowy w systemie kontraktowym obejmują, więc

[45] A. Czubała, *Dystrybucja produktów*..., op. cit., s. 196.

[46] Niektórzy autorzy utożsamiają systemy konwencjonalny i administrowany dystrybucji, por. np. M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 159-160.

[47] Należy podkreślić, że praktycznie każda transakcja pomiędzy podmiotami – uczestnikami kanałów dystrybucji opiera się na jakiejś umowie (formalnej lub nieformalnej), ale podstawową cechą umowy w kanałach kontraktowych jest sprecyzowanie w formie pisemnej ról i zobowiązań przyjętych przez każdego uczestnika kanału. Praktyka często pokazuje jednak, że umowy te są przygotowywane w ten sposób, by mogły być wykorzystane jako „środek represji" w przypadku pogorszenia się wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji.

znacznie więcej elementów niż tradycyjne umowy kupna-sprzedaży. Ich ustalenia mogą dotyczyć np. jednolitych strategii cen, form reklamy czy form sprzedaży produktów na danym obszarze. Jedną z najpowszechniej i najbardziej efektywnie wykorzystywaną współcześnie w kanałach dystrybucji formą umowy w ramach systemu kontraktowego jest *franchising*[48].

Kanały korporacyjne powstają wtedy, kiedy kolejne szczeble zarówno produkcji, jak i obrotu zostają podporządkowane ekonomicznie, organizacyjnie i prawnie jednemu kierownictwu. Integracja pionowa typu korporacyjnego może polegać na rozwijaniu przez producenta działalności handlowej, lub przez handel działalności wytwórczej. W kanałach korporacyjnych międzyorganizacyjne powiązania uczestników, charakterystyczne dla kanałów administrowanych i kontraktowych przekształcają się w stosunki wewnątrzorganizacyjne[49].

Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo przy wyborze typu kanału dystrybucji w układzie poziomym są to decyzje dotyczące szerokości kanału i odnoszą się przede wszystkim do liczby i typów pośredników na każdym szczeblu. O szerokości kanału dystrybucji decyduje strategia przedsiębiorstwa dotycząca intensywności rozmieszczenia produktów na rynku. O stopniu intensywności dystrybucji decyduje liczba pośredników na poszczególnych szczeblach kanału. Do podstawowych czynników determinujących stopień intensywności dystrybucji należą[50]:

- potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej dostępności określonych produktów, warunków ich zakupu czy zakresu wymaganych usług;
- rodzaj produktów, ich wartość, trwałość i złożoność, znaczenie dla nabywcy, proces podejmowania decyzji zakupu;
- gęstość sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w dany kanał dystrybucji.

---

[48] Warto zauważyć, że wielu *franchisingodawców* tworzy „pluralistyczne" systemy w sferze dystrybucji, organizując obok kontraktowych kanałów dystrybucji, także kanały korporacyjne w ramach, których jest właścicielem części punktów sprzedaży. W takim przypadku każdy z kanałów będzie prawdopodobnie oparty na innym modelu koordynacji. Poważnym problemem związanym z utrzymywaniem „systemów pluralistycznych" jest duże prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu, zwłaszcza w przypadku, gdy różne kanały zabiegają o tych samych klientów. J. Heide twierdzi ponadto, że nawet w ramach systemu kanałów kontaktowych *franchisingodawcy* często łączą zakrojone na dużą skalę działania integracyjne oparte na zaufaniu z jawnym monitorowaniem opartym na pozycji władzy w kanale. W związku z tym twierdzi on, że wiele istniejących relacji w kanałach dystrybucji należy rozpatrywać jako mieszane formy organizacyjne. Por. J.B. Heide, *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, Journal of Marketing, vol.58, January1994, s. 81.

[49] Omawiając formy integracji pionowej w kanałach dystrybucji warto wspomnieć o możliwości wystąpienia także takiego charakteru powiązań, który określamy mianem *quasi*-integracji. Może to być np. sytuacja, kiedy jeden z uczestników kanału posiada pakiet mniejszościowy akcji firmy działającej na innym szczeblu kanału.

[50] A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 164-165.

Ze względu na zróżnicowany stopień intensywności wyróżnia się trzy strategie dystrybucji[51]:

- Strategii dystrybucji intensywnej, polegającej na oferowaniu produktów we wszystkich możliwych punktach sprzedaży, na odpowiednim szczeblu kanału, w granicach przestrzennie wyodrębnionego rynku. Strategia ta wymaga zastosowania długich i szerokich kanałów ułatwiających głęboką penetrację obsługiwanego rynku. Dystrybucja intensywna jest szeroko stosowana na rynku produktów konsumpcyjnych z grupy produktów wygodnego (częstego) zakupu[52]. Warto podkreślić, że transformacja gospodarcza w Polsce spowodowała gwałtowny rozwój dystrybucji intensywnej, której celem było maksymalne przybliżenie oferty handlowej do konsumenta, a pozyskiwanie odbiorców było dla wielu producentów wyzwaniem w zakresie polityki sprzedaży. Dlatego też niejednokrotnie decydowali się oni na współpracę bez wcześniejszego rozpoznania swoich partnerów handlowych. Wśród tych partnerów dominowały tzw. firmy rodzinne prowadzące działalność na własny rachunek, często jednak bez przygotowania i odpowiedniej bazy materialnej do prowadzenia działalności gospodarczej na odpowiednim poziomie. Ten pierwszy okres transformacji sprzyjał wprawdzie szerokiej penetracji rynku, ale spowodował pewne obniżenie sprawności w sferze dystrybucji, która charakteryzowała się wysokimi marżami oraz stosunkowo niskim poziomem obsługi klientów.
- Strategii dystrybucji selektywnej, polegającej na oferowaniu produktów na danym obszarze przez ograniczoną liczbę pośredników handlowych, wyselekcjonowanych według określonych kryteriów i często zobowiązanych do konkretnych działań handlowych i promocyjnych. Strategia ta wymaga z reguły zastosowania kanałów dystrybucji węższych niż w strategii dystrybucji intensywnej. Dystrybucja selektywna występuje głównie na rynku produktów wybieralnych (okresowego zakupu). W okresie transformacji selektywnej dystrybucja znalazła wyraz w kreowaniu hurtowni preferowanych, sklepów patronackich czy sieci dealerskich i wiązała się z dążeniem producentów do przejęcia kontroli nad tworzonym kanałem dystrybucji, jak i wzrostem zainteresowania działaniami marketingowymi, co sprzyjało obniżeniu kosztów dystrybucji. Zaletami strategii dystrybucji selektywnej jest przede wszystkim dobra kontrola punktów sprzedaży oraz zredukowanie ryzyka handlowego do ograniczonej liczby partnerów. Wadami natomiast długotrwały proces tworzenia bazy dystrybutorów oraz konieczność rozwiązania problemu konkurencji na poziomie dystrybutorów i punktów sprzedaży detalicznej.

---

[51] Szerzej na temat wyróżnionych strategii dystrybucji zob. A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 164-168, zob. także Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 101-103.

[52] Produkty konsumpcyjne są w literaturze marketingowej klasyfikowane w różny sposób. Por. *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. Atkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1995, s. 119-121, zob. także K. Przybyłowski S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 262-263.

- Strategii dystrybucji ekskluzywnej, polegającej na oferowaniu produktów przez jednego, albo najwyżej kilku pośredników, działających na odpowiednim szczebli kanału, w granicach wyodrębnionego rynku. W przypadku przyznania przez producenta prawa wyłączności sprzedaży jednemu pośrednikowi handlowemu mamy do czynienia z przykładem najwęższego kanału dystrybucji. Dystrybucja ekskluzywna jest stosowana na rynku produktów o dużym prestiżu marki, unikalności i *image*. Są to najczęściej produkty konsumpcyjne należące do grupy produktów epizodycznego zakupu. Dystrybucja ta zapewnia producentom szeroki zakres kontroli nad zbytem produktów, cenami, poziomem usług, sprzyja także kreowaniu marki. Stanowi także dobry sposób wejścia na niepewny rynek. Pośrednikom z kolei przynosi korzyści w postaci pewności źródeł dostaw, ograniczenia konkurencji oraz silnego wsparcia sprzedaży przez producentów. Istotnymi wadami strategii dystrybucji ekskluzywnej jest natomiast wysoka koncentracja ryzyka oraz wysokie koszty zmiany partnera. Strategia ta wymaga ponadto przygotowania bardzo starannych rozwiązań prawnych i finansowych w zakresie współpracy.

Reasumując należy stwierdzić, że najważniejszą decyzją w procesie wyboru typu kanału dystrybucji jest ustalenie, czy firma powinna „wykonywać samodzielnie" czy też „kupować" usługi dystrybucyjne (tzw. decyzje *make or buy*). Decyzje te mają związek z różnymi obszarami strategii przedsiębiorstwa i wymagają ustalenia skutków w każdej z nich[53]. Najogólniejszym kryterium oceny tych skutków i wyboru, w naszym przypadku typu kanału dystrybucji jest ich oddziaływanie na stopień realizacji przez przedsiębiorstwo celów strategicznych. Prawidłowy wybór kanału dystrybucji nie tylko przesądza o tym jak szybko, kiedy, gdzie, jakim kosztem i na jakim poziomie obsługi produkty będą oferowane finalnym nabywcom, ale jest jednym z głównych atutów powodzenia gry na rynku, a w przypadku wadliwych rozwiązań może się stać przyczyną strat i niepowodzeń przedsiębiorstwa. Chociaż zdecydowana większość przedsiębiorstw woli opierać się w procesie dostarczania produktów finalnym nabywcom na firmach zewnętrznych, tzn. wykorzystuje rozwiązanie rynkowe, to wybór ten wcale nie jest łatwy, bowiem każda z możliwości ma zarówno korzystne, jak i negatywne konsekwencje.

Przykład

Spośród wielu praktycznych rad i zaleceń w zakresie podejmowania decyzji dotyczących wyboru kanału dystrybucji jest też taka, która mówi, że im częściej zmienia się moda, tym szybsza i krótsza powinna być droga przebiegu produktu oraz bardziej bezpośrednie powiązania między poszczególnymi podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji. Efektywność ekonomiczna takiego

[53] Zob. J. Famielec, *Decyzje „Make or Buy" w strategii przedsiębiorstwa,* Przegląd Organizacji 1991, nr 5.

kanału nie tyle zależy od długości (liczby pośredników), lecz od efektywności działań na każdym jego szczeblu. Przykładem takiego systemu dystrybucji, zdolnego do szybkiego reagowania na sygnały rynkowe jest system, który wprowadzono w firmie Benetton. Jego siła polega na perfekcyjnej organizacji całego łańcucha podaży.

Firma Benetton została założona w 1955 r. Firma od początku swego istnienia zajmuje się sprzedażą i produkcją wygodnej odzieży, którą wyróżnia przede wszystkim barwna kolorystyka. Odzież ta przeznaczona jest zasadniczo dla ludzi młodych, lecz jej nabywcami są także osoby starsze, gdyż jest ona stosunkowo uniwersalna oraz oferowana w różnych rozmiarach. Aktualnie Benetton jest jedną z największych europejskich firm odzieżowych zatrudniających ponad 7000 pracowników, posiadającą około 5000 sklepów w 120 krajach o łącznych obrotach 2200 mln euro. Rocznie ze zautomatyzowanego ośrodka dystrybucji do sklepów dostarczane jest ponad 80 mln sztuk odzieży (dane za 2000 r.). Dynamiczny rozwój firmy mógł być zrealizowany dzięki wprowadzeniu szeregu innowacji, które objęty m.in. także organizację kanałów dystrybucji. System dystrybucji Benettona oparty jest na powiązaniach firmy z agentami regionalnymi oraz właścicielami i kierownikami sklepów. Agenci regionalni, którzy nie są pracownikami firmy (jest ich około 80) dwa razy w ciągu roku zapoznają się z nowymi kolekcjami i prezentują je właścicielom i kierownikom sklepów. W ciągu około jednego miesiąca agenci muszą odwiedzić wszystkie podlegle sklepy w celu prezentacji i wyboru poszczególnych produktów (ilość, rozmiary, kolory) i przekazania zamówień do centrali. Sklepy funkcjonują na zasadzie umów *franchisingowych*. Właścicielami tych sklepów są niezależni przedsiębiorcy, którzy zobowiązują się do sprzedawania w swoich sklepach wyłącznie wyrobów firmy Benetton oraz przestrzegania surowych zasad wynikających z lansowania określonego wizerunku firmy. Firma Benetton posiada jedynie kilka własnych sklepów zlokalizowanych w najbardziej ekskluzywnych i strategicznych miejscach w dużych miastach np.: w Mediolanie, Londynie, Nowym Jorku i Paryżu. Praca agentów regionalnych kontrolowana jest przez menedżerów siedmiu obszarów, którzy odpowiedzialni są bezpośrednio przed dyrektorem handlowym firmy Benetton.

Funkcjonowanie sklepów Benettona nastawione jest na bezpośredni kontakt z klientem z możliwością szerokiego doradztwa. Prowizyjnie motywowani sprzedawcy w sklepach są chętni do zwiększania swojej elastyczności, co przyczynia się do podnoszenia jakości obsługi, a gęsta sieć sklepów sprzyja łatwej dostępności dla klientów do produktów Benettona na całym świecie. Charakterystycznym wyróżnikiem Benettona są nie tylko ich niekonwencjonalne strategie i akcje marketingowe, ale elastyczność firmy i stworzenie warunków do szybkiego reagowania na sygnały rynkowe. „Sekret" sukcesu firmy leży w organizacji łańcucha podaży. Wszystkie elementy tego łańcucha, a więc tzw. dostawców wewnętrznych, poddostawców (jest ich ponad 5000 i dzielą się na poddostawców pierwszego rzędu, którzy z kolei współpracują z poddostawcami niższego rzędu), centralny ośrodek dystrybucji, sklepy, agentów handlowych oraz przewoźników łączy w Benettonie globalny system informatyczny. Rozmiary i typy wszystkich ubrań dostępnych w Benettonie przechowywane są w centralnym, skomputeryzowanym systemie projektowania i wytwarzania znajdującym się we Włoszech. Jeżeli w dowolnym sklepie, w dowolnym miejscu na świecie zacznie brakować określonego modelu ubrania, to sklep ten powiadamia swojego agenta, który wysyła zamówienie do głównego komputera we Włoszech. Jeżeli dany model znajduje się w zautomatyzowanym ośrodku dystrybucji firmy to zostaje przesłany do danego sklepu w ciągu tygodnia, natomiast, jeżeli danego modelu nie ma na składzie, to jego „dane" zostają przekazane do zakładu produkcyjnego, gdzie zostaje wyprodukowany, na-

stępnie opatrzony kodem paskowym zawierającym adres sklepu zamawiającego i wysłany do centralnego ośrodka dystrybucji, skąd łącznie z innymi zamówieniami jest przewożony bezpośrednio do sklepu. Benetton jest w stanie wyprodukować wszystkie oferowane modele w ciągu 10 dni od przyjęcia zamówienia. Szybki cykl uzupełnienia asortymentu umożliwia sklepom odraczania zamówień aż do chwili, gdy trend sprzedaży staje się wyraźny.

Źródło: Opracowano na podstawie informacji zawartej w witrynie internetowej oraz P.B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 79-83, J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 167-172, G. Śmigielska, *Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego*, Gospodarka Narodowa, 2003, nr 9, s. 58-73.

Zakończenie

W związku ze zmianami w otoczeniu poszczególnych przedsiębiorstw na współczesnym rynku obserwujemy dynamikę procesów dystrybucji, przejawiającą się w ewolucji nie tylko zarówno form, ale przede wszystkim powiązań pomiędzy podmiotami – uczestnikami kanałów dystrybucji. W tym kontekście współczesny marketing podkreśla znaczenie współdziałania, w tym zwłaszcza opartego na partnerstwie, jako podstawy i kierunku przemian w sferze dystrybucji. Tak więc relacje, które na gruncie marketingu transakcyjnego były analizowane głównie pod katem braku równowagi i źródeł konfliktów, aktualnie coraz częściej rozpatrywane są pod katem budowy warunków dla strategicznej współpracy i kształtowania stosunków partnerskich. Trzeba jednocześnie podkreślić, że pomimo wzrastającego znaczenia różnych form współdziałania pomiędzy podmiotami kanału dystrybucji, poszczególni jego uczestnicy dążą do zachowania wpływu na kształtowanie relacji w kanale i zapewnienia sobie pola do podejmowania autonomicznych decyzji. Z tego też powodu uczestnicy kanału dystrybucji, których współdziałanie oparte jest na relacjach partnerskich, w ramach których wypracowali oni określony poziom wzajemnego zaufania akceptują występowanie konfliktów we wzajemnych relacjach jako „nierozerwalnego elementu prowadzenia interesów".

Głównym motywem do podjęcia współdziałania, w tym współdziałania opartego na partnerstwie, przez uczestników kanału dystrybucji jest przede wszystkim obserwowany wzrost wymagań i oczekiwań konsumentów względem oferty i usług handlowych zgodnie z zasadą „więcej za mniej". Konsumenci oczekują „więcej", tj. poprawy różnorodności asortymentu i jakości produktów, większej dostępności produktów, sprawnej obsługi, dostępności innych usług w miejscu dokonywania zakupów, czyli pełnej komplementarności czy spójności oferty, a wszystko to za „mniej", tj. mniejszą cenę, zaoszczędzenie czasu i wysiłku związanego realizacją zakupów czy mniejsze ryzyko. Ponadto, konsumenci wymagają niejednokrotnie rozwiązań zindywidualizowanych. Punktem wyjściowym i docelowym wszystkich działań uczestników kanału dystrybucji staje się w nowej koncepcji konsument. Głównym celem podmiotów – uczestników kanału dystrybucji jest zbudowanie „nadrzędnej organizacji", która byłaby nie tylko bardziej efektywna kosztowo, ale przede wszystkim bezpośrednio reagowałaby na określone potrzeby konsumenta. Dominującym strumieniem marketingowym przepływającym przez tak zorganizowany kanał dystrybucji jest strumień informacji rynkowej. Przepływ tego strumienia ma w zasadzie charakter sprzężenia zwrotnego, obserwujemy bowiem występowanie wzajemnej komunikacji pomiędzy producentem

a pośrednikiem, pośrednikiem a konsumentem. Znaczenie tego strumienia wzrasta we współczesnej gospodarce w związku ze wzrostem znaczenia i wykorzystywania nowoczesnych technologii informatycznych, które istotnie rewolucjonizują sposób zorganizowania i koordynowania dystrybucji, powodują zmianę podstawy relacji między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji „z separacji na unifikację." Włączenie się wszystkich uczestników kanału we współpracę na bazie szybkiej, dokładnej wymiany informacji przy efektywnym wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych prowadzi w istotny sposób do obniżenia kosztów operacyjnych funkcjonowania kanału przy jednoczesnym zwiększeniu standardu usług dla klienta docelowego.

Istota współczesnych przemian w relacjach między uczestnikami kanału dystrybucji sprowadza się do rozwoju współdziałania opartego na partnerstwie i polega na zsynchronizowanym zarządzaniu podażą (tradycyjnie utożsamianego ze strumieniem fizycznego przepływu produktów) i popytem (utożsamianego ze strumieniem przepływu informacji o zwrocie przeciwnym w stosunku do strumienia fizycznego przepływu produktów), przy zaangażowaniu nowoczesnych technologii wspomagających przepływy strumieni marketingowych w kanale w celu maksymalizacji korzyści podmiotów – uczestników kanału dystrybucji (redukcji kosztów funkcjonowania kanału jako „nadrzędnej organizacji"), przy wzroście zadowolenia finalnego klienta. Koncepcją, która najpełniej oddaje „ducha współpracy" partnerskiej między uczestnikami kanału dystrybucji i nawiązuje do zaprezentowanego kierunku zmian jest koncepcja ECR – efektywnej obsługi konsumenta.

Celem pracy było ukazanie wybranych aspektów przeobrażeń w sferze dystrybucji w Polsce, w tym przede wszystkim odnoszących się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji, wskazując przy tym na współdziałanie podmiotów – uczestników kanału jako podstawę i pożądany kierunek przemian. Przedstawiając przemiany zachodzące w kanałach dystrybucji zwrócono uwagę na rolę producenta jako pierwszego ogniwa kanału, ale przede wszystkim podkreślono wzrost znaczenia przedsiębiorstw handlowych w wypełnianiu funkcji kanałów dystrybucji. Szczegółowo omówiono przy tym rolę zagranicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji w Polsce oraz instrumenty marketingowego oddziaływania zagranicznych sieci handlowych na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce. Podkreślono, że krajowi dostawcy skłonni są do podejmowania różnych form współdziałania, w tym kształtowania partnerskich relacji z zagranicznymi sieciami handlowymi, które w wielu przypadkach uważają za klientów kluczowych. Jest to wyrazem ich myślenia strategicznego, a decyzje związane z określeniem form i zakresu przedmiotowego współdziałania z zagranicznymi sieciami handlowymi są podejmowane w kontekście określonej strategii marketingowej i jednocześnie uwzględniają problem two-

rzenia przewagi konkurencyjnej. Przeszkodą rozwoju współpracy w sferze dystrybucji może okazać się duży stopień niezależności orientacji zagranicznych sieci handlowych jako uczestników kanałów dystrybucji, który sprawia, że często nadmiernie wykorzystując swoją pozycję w kanale dystrybucji pełnią funkcję „portiera", który decyduje o „wpuszczeniu" bądź nie określonych towarów do sfery dystrybucji i rozstrzygają ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz wpływają istotnie na przepływy strumieni należności i informacji. Biorąc pod uwagę wyniki badań można wskazać na następujące podstawowe cechy charakteryzujące kształtowanie się współczesnych relacji między krajowymi dostawcami a zagranicznymi sieciami handlowymi w sferze dystrybucji:

- zagraniczne sieci handlowe jako uczestnicy kanału dystrybucji dostrzegają potrzebę współdziałania z krajowymi dostawcami. W działaniach dążą jednak do podkreślenia swojej autonomii oraz maksymalizacji swoich korzyści, w wyniku czego występuje zmniejszanie się wpływu krajowych dostawców na sposób wykorzystania instrumentów marketingowych obejmujących zakres oferty asortymentowej oraz warunki oferowania produktów w miejscach sprzedaży, cenę, warunki promocji oraz dystrybucji;
- zagraniczne sieci handlowe dyskontują swoją siłę na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce poprzez stosowanie polityki niskich cen, co w praktyce oznacza, z jednej strony, wzmocnienie roli ceny jako instrumentu konkurowania, a z drugiej, ma poważne implikacje dla krajowych dostawców. Aby móc zaoferować konsumentom niską cenę zagraniczne sieci handlowe obniżają wprawdzie koszty własne, ale przede wszystkim stale powiększają zakres oraz podnoszą wysokość tzw. opłat marketingowych będących formą zapłaty za oferowany przez nie duży potencjał sprzedażowy oraz możliwość dotarcia do szerokiego kręgu nabywców;
- w przypadku współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych dostawców w kanałach dystrybucji mamy do czynienia (najczęściej) z tzw. umowną formą współdziałania. Wybór formy współdziałania w kanałach dystrybucji, w których uczestnikami są zagraniczne sieci handlowe i krajowi dostawcy należy do zagranicznych sieci handlowych. O typie formy współdziałania decyduje znaczenie oferowanych przez krajowych producentów – dostawców produktów dla strategii zagranicznych sieci handlowych;
- występująca między zagranicznymi sieciami handlowymi a krajowymi producentami – dostawcami asymetria ich pozycji konkurencyjnej jako podmiotów współdziałania oddziałuje na możliwości partnerskiego współdziałania tych podmiotów w kanałach dystrybucji;
- zakres, charakter i formy współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych dostawców są elementem strategii marketingowej, a jednocześnie zagraniczne

sieci handlowe w różnym stopniu dopuszczają do współuczestnictwa w realizacji tych strategii na poziomie instrumentalnym dostawców krajowych. Instrumentem marketingowym, w którym zakres współdziałania jest największy jest promocja;

- wprowadzenie marek własnych przez zagraniczne sieci handlowe i ich rozwój odgrywa istotną rolę w kształtowaniu relacji w zakresie współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych dostawców w kanałach dystrybucji stając się czynnikiem modyfikującym charakter tych relacji. Relacje zagranicznych sieci handlowych z krajowymi dostawcami ich marek własnych uzależnione są od wybranej przez zagraniczną sieć handlową strategii pozycjonowania (głównie cenowego) własnej marki. Ponieważ dominującą na rynku polskim, rozwijaną kategorią marek własnych zagranicznych sieci handlowych są marki dyskontowe i marki pierwszej dostępnej ceny, których ceny są zdecydowanie niższe niż marek producentów wyznaczają one ogólne relacje zagranicznych sieci handlowych z krajowymi dostawcami, które można określić jako relacje o charakterze transakcyjnym;
- obok strategii marketingowych zagranicznych sieci handlowych poszukujących źródeł przewagi konkurencyjnej w sferze cen i kosztów, w przyszłości należy spodziewać się znacznego rozwoju strategii nastawionych na jeszcze pełniejszą kontrolę przez zagraniczną sieć handlową całego kanału dystrybucji. Strategie takie będą opierać się na szerokim wykorzystaniu różnych form integracji pionowej. Przejawem ich będzie zmiana charakteru powiązań w procesie współdziałania z powiązań o charakterze „organizacyjno-technicznym" na powiązania kapitałowe i informacyjne. W związku z tym prognozuje się, że w perspektywie kilku lat dominujące znaczenie będzie mieć kontrola procesu produkcji przez zagraniczne sieci handlowe (lub, co najmniej większe ich zaangażowanie się w proces zarządzania procesem produkcji zamawianych towarów), a także szeroka współpraca badanych podmiotów w zakresie bezpieczeństwa produktów, zwłaszcza produktów żywnościowych oraz ich jakości. Krajowi dostawcy, aby zostać partnerem w kanale dystrybucji dla zagranicznych sieci handlowych, muszą liczyć się z tym, że będą musieli spełnić wiele nowych warunków w zakresie różnych procedur, procesów czy niezbędnej informatyzacji firmy, a cena i inne warunki współpracy będą negocjowane dopiero po spełnieniu tych, które uznane zostaną jako podstawowe. Ponadto, prognozuje się, dalszy rozwój współpracy krajowych dostawców w takich obszarach, jak produkcja marek własnych dla zagranicznych sieci handlowych, współpraca w zakresie doskonalenia formuły sklepu i jej oferty asortymentowej. Asortyment oferowanych produktów w zagranicznych sieciach handlowych będzie łączył w sobie aspekty międzynarodowe (produkty pochodzące z różnych krajów) jako wynik procesu globalizacji zaopatrzenia, z aspektami narodowymi (markowe produkty krajowe) i regionalnymi czy lokalnymi.

- współpraca dystrybucyjna krajowych dostawców z zagranicznymi sieciami handlowymi ma charakter względnie trwały, umowy zawierane są zwykle na czas określony (jeden rok), co jest powodem dużej niepewności krajowych dostawców oraz mocnego uzależnienia ich od zagranicznych sieci handlowych. Mimo, że praktyka pokazuje, że umowy te przyjmują z czasem formę wieloletniej, corocznie odnawianej współpracy (przedmiotem renegocjacji jest podstawowy element umowy, jakim są ceny poszczególnych produktów danego krajowego dostawcy oraz warunki uczestnictwa w akcjach promocyjnych zagranicznych sieci handlowych), to czas relacji nie jest w tym przypadku ani wskaźnikiem siły powiązań, ani elementem determinującym czy nawet sprzyjającym budowie ewentualnie w przyszłości partnerskich stosunków w ramach kanału dystrybucji, gdyż brak jest ze strony zagranicznych sieci handlowych tzw. długoterminowego ukierunkowania, czyli postrzeganej przez nich współzależności osiąganych wspólnie z krajowymi dostawcami wyników, rozpatrywanych jako korzyści zagranicznych sieci handlowych w długim okresie.

W ostatnim czasie relacje międzyorganizacyjne na rynku przedsiębiorstw, w tym relacje występujące w kanałach dystrybucji stają się przedmiotem rosnącego zainteresowania ze strony zarówno teoretyków, jaki i praktyków gospodarczych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że zmiany w kanałach dystrybucji zmierzają do wypracowywania przede wszystkim nowych koncepcji współdziałania jego podmiotów, w tym zwłaszcza tych opartych na partnerstwie. Uczestnicy kanału dystrybucji coraz częściej, bowiem zaczynają dostrzegać sens słów P. Druckera, że dystrybucja staje się dla nich nie tylko „linią frontu", ale może być poprzez doskonalenie współdziałania „dziedziną, w której można osiągnąć efekty na wielką skalę, a której terytorium jest ciągle w dużym stopniu nierozpoznane"[335]. Od zakresu i sposobu ułożenia relacji opartych na współdziałaniu między przedsiębiorstwami w różnych płaszczyznach, w tym na płaszczyźnie dystrybucji oraz od prawnych zasad i narzędzi ich regulacji zależy w coraz większym stopniu powodzenie w funkcjonowaniu i rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw. W tym sensie relacje oparte na współdziałaniu zmieniają często swój charakter z taktycznego na strategiczny. Przyczyniają się także do przebudowy instytucjonalnej i funkcjonalnej struktury systemów dystrybucji rozpatrywanych w skali przedsiębiorstw, branż, kraju oraz zmieniają zasadniczo stosunki konkurencyjne na rynku.

Dlatego też wydaje się, że podjęta w pracy problematyka relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji wymaga dalszych rozważań nie tylko na gruncie teoretycznym, ale przede wszystkim na gruncie badań empirycznych, tym bardziej, że ist-

[335] P. Drucker, *The Economy`s Dark Continent, Fortune*, vol. 72, April 1962, cyt. za M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.

nieje jeszcze wiele obszarów badawczych w tym zakresie. Szczególnie interesującym obiektem do tego typu analiz jest właśnie polski rynek i polski system dystrybucji, a także rynki będące w okresie tzw. transformacji gospodarczej. Najbardziej istotne wydają się być w związku z tym zagadnienia dotyczące procesu tworzenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami podlegającymi przemianom ekonomicznym i organizacyjnym, określenie roli negocjacji w tworzeniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji czy też badania dotyczące problematyki asymetrii w relacjach miedzy podmiotami – uczestnikami kanałów dystrybucji, np. czy potrzeba dominacji jednego z uczestników kanału jest ważniejsza niż czynniki efektywnościowe (zysk) w relacjach międzyorganizacyjnych. Relacje międzyorganizacyjnie w kanałach dystrybucji wymagają ponadto nowego sposobu oceny w kategoriach powiązań sieciowych np. tworzenie relacji międzyorganizacyjnych w kanale w celu wywarcia wpływu na inną organizację. Realizacja badań w tych, a także innych obszarach dotyczących relacji międzyorganizacyjnych zależeć będzie od rozwiązania szeregu problemów metodologicznych. Jedną z podstawowych barier pozostanie z całą pewnością trudność dostępu do kluczowych informacji w badanych podmiotach.

Bibliografia

Altkorn J., Strategia marki, PWE, Warszawa 1999.

Altkorn J., (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1995.

Altkorn J., Procesy koncentracji w handlu europejskim, [w:] Marketing – przełom wieków, red. K. Mazurek – Łopacińska, A. Styś, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Altkorn J.,Siły konkurencji na jednoczącym się rynku europejskim. Wstępny zapis problemów marketingowych, [W:] Euromarketing. Koncepcje. Strategie. Metody, red. J.W. Wiktor,, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.

Anderson J.C., Narus J.A., A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, Journal of Marketing 1990, no 54.

Anderson J.C., Narus J.A., A Model of the Distributor`s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Partnerships, Journal of Marketing 1984, no 48.

Ansoff H.J.,The Firm on the Future, Harvard Business Review, 1985, nr 4.

Ansoff H.J., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.

Baran R., Wpływ internetu na stosunki między dostawcami a odbiorcami instytucjonalnymi, [w:] Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych, red. naukowa Z.Kędzior i E. Kieżel, PWE, Warszawa 2002.

Benoun M., Helies-Hassid M.L., Distribution. Acteurs et strategies, Ed. Economica, Paris 1995.

Bensaou M., Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloan Management Review 1999, nr 40.

Berekoven L. Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, Verlag C.H. Beck, Munchen 1990.

Bernacka K., ECR – intratny związek przemysłu i handlu, Marketing w Praktyce 2001, nr 2.

Berry L.L., Parasuraman A., Marketing Services: Competing Through Quality, The Free Press, New York 1991.

Biedermann M., Marka detalisty – kolejny krok w stronę nowej jakości w polskim handlu, Marketing i Rynek 1998, nr 10.

Bloom H., Calori R., de Woot P., Zarządzanie europejskie, Poltext, Warszawa 1995.

Borusiak B, Sławińska M., Dynamika procesów dystrybucji. Determinanty, strategie, tendencje zmian, [w:] Marketing – przełom wieków, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Boudet A., Carrefour: Le Defi Chinois, LSA 1994, nr 1408.

Bowersox J., Cooper N.B., Strategic Marketing Channel Management, Mc Grew-Hill, New York 1992.

Bratnicki M., Marketing w procesie integracji funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej. Podstawy, metody, dylematy, pr. pod red. L. Żabińskiego, PTE/AE Katowice, Katowice 1995.

Breton Ph., Marques de distributeurs, LSA 1997, no 1540.

Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.

Brown S., Strategiczne podejście do klientów, PWE, Warszawa 2003.

Burnett K., Relacje z kluczowymi klientami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Castenow D., Nowy marketing w praktyce, PWE, Warszawa 1996.

Chernatonay L. Reily F.O., Defining a „Brand": Beyond the Literature with Expert Interpretations, Journal of Marketing Management 1998, no 14.

Chernatonay L., Marka. Wizja i tworzenie marki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Cheverton P., Zarządzanie kluczowymi klientami, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Chmielarski G., Franczyza jako sposób rozwpju przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorstw partnerskie, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej i m. Trockiego, Difin, Warszawa 2002

Christopher M., Strategia zarządzania dystrybucją, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

Chrispopher M., Sieci i logistyka: zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw, [w:] Logistics` 98, Materiały konferencyjne, PTL, Katowice 1998.

Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Chwałek J., Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1992.

Chwałek J., Nowoczesny sklep, WSiP, Warszawa 1995.

Colla E., Dupuis M., Le defi mondial du bas prix, Publi-Union, Paris 1997.

Colla E., La grande distriobution en Europe, Vuibert, Paris 1997.

Cox R., Brittain P., Zarządzanie sprzedażą detaliczną, PWE, Warszawa 2000.

Cygler J., Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002.

Czakon W., Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna – model zależności, Przegląd Organizacji 2000, nr 6.

Czubała A., (red.), Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 2002.

Czubała A., Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001.

Czubała A., Internacjonalizacja handlu w Polsce, [w:] Euromarketing – koncepcje, strategie, metody, red. naukowy, Wiktor J.W., AE w Krakowie, Kraków 1999.

Czubała A., Przesłanki i kierunki rozwoju marketingu partnerskiego w kanałach dystrybucji, [w:] Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań, praca zbiorowa pod red. L. Żabińskiego, AE w Katowicach, Katowice 1999.

Czubała A., Współpraca w dystrybucji jako czynnik konkurencji przedsiębiorstw, [w:] Obszary współpracy polskich przedsiębiorstw, pod red. J. Karwowskiego, Materiały Konferencyjne, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.

Czubała A., Kooperacja i konflikty w kanałach dystrybucji, Przegląd Organizacji 1995, nr 7.

Czubała A., Formy partnerstwa w kanałach dystrybucji, [w:] Marketing – przełom wieków, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Dant R.P., Schul P.L., Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, Journal of Marketing, t. 52, styczeń 1992.

Davies D., Lin H., The Retailer`s Marketing-mix and Commercial Performance, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, April 1995.

Dietl J., Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacje, technologia, strategia, PWE, Warszawa 1991.

Dietl J., Marketing, PWE, Warszawa 1985.

Domański T., Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.

Domański T., Kowalski P., Marketing dla menedżerów, PWN, Warszawa-Łódź 2000.

Doyle P., Marketing wartości, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

Dudzik M., Strategie zakupowe, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr1.

Dupuis M., Innovation dans la distribution et son implication dans les relations industrie-commerce, Decisions Marketing 1998, no 15.

Dystrybucja w krajach Wspólnoty Europejskiej, Życie Handlowe 1996, nr 26.

El-Ansary A.I., Stern L.W., Power Measurement in Distribution Channel, Journal of Marketing Research, 1972, t. 9.

Encyklopedia ekonomiczna, PWE, Warszawa 1989.

Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, PWE, Warszawa 1981.

Fabiańska K. Rokita J., Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, PETEX, Katowice 1995.

Famielec J., Strategie rozwoju przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 1997.

Famielec J., Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie, Wydawnictwo Secesja, Kraków 1992.

Fernie J., Relationships in the Supply Chain, [w:] Waters D., Global Logistics and Distribution Planning, Kogan Page, London 1999.

Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996.

Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Gronross Ch., From Marketing-mix to Realtionship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision 1997, No 4.

Gronross Ch., Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, Management Decision, 1996, vol. 34, No 3.

Grudzewski A., Dolińska M., Rozwój marketingu relacji, Organizacja i Kierowanie 1998, nr 2.

Górska-Warsewicz H., Pałaszewska-Reindl T., Strategie cenowe przedsiębiorstw sektora żywnościowego, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5.

Hamel G., Prahalad C.K., Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999.

Heide J.B., Interorganizational Governance in Marketing Channels, Journal of Marketing, January 1994, vol. 58.

Hofstede G., Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, PWE, Warszawa 2000.

Horovitz J., Kumar N., Distribution les defis de la mondialisation, [w:] L`art de l`entreprise global, Ed. Village, Paris 1999.

Hutt M.D.,Speh T.W., Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997.

Iwińska-Knop K., Zarządzanie kategoriami – nowa koncepcja współpracy producenta i handlu, Marekting i Rynek 2002, nr 1.

Iwińska-Knop K., Kanały rynku we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Jakóbik W., Transformacja systemowa w Polsce – ujęcie retrospektywne, Gospodarka Narodowa, 1997, nr 4-5.

Jażdżewski A.K., Koncentracja gospodarcza jako forma współdziałania gospodarczego – uwagi teoretyczno-prawne, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, zeszyt nr 2/2000.

Jean C., Les marques de distributeurs. Vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs.

Kaczmarek B., Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2000.

Kall J., Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001.

Kall J., Rozkwit marek detalistów, Marketing w Praktyce 2002, nr 12.

Kałążna-Drewińska U., Iwankiewicz-Rak B., Marketing w handlu, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Kamerschen D.R., McKenzie, Nardinelli C., Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991.

Kapera K., Wpływ technologii informacyjnej na rozwój systemów dystrybucji, [w:] Czubała A., (red.), Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 2002

Karcz K., Międzynarodowe badania marketingowe. Otoczenie wielokulturowe, PWE, Warszawa 2004.

Karcz K., Etnocentryczne i globalne orientacje konsumentów a strategie działania przedsiębiorstw na eurorynku, [w:] Strategie i zarządzanie przedsiębiorstwami na tle procesów integracji z Unią Europejską, pod red. naukową K. Jędralskiej, K. Znanieckiej, L. Żabińskiego, PTE Katowice 2000.

Karcz K., Kędzior Z., Postawy konsumentów wobec produktów krajowych i zagranicznych, CBiE AE w Katowicach, Katowice 1999.

Karcz K., Kędzior Z., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 1996.

Karcz K., Kędzior Z., (red. naukowa) Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej. Relacje, prawidłowości, porównania międzynarodowe, AE Katowice, Katowice 2001.

Karwowski J., (red.) Skuteczne zarządzanie sprzedażą w warunkach konkurencji – teoria, doświadczenie, tendencje, Materiały Konferencyjne, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000.

Kaufman A., Wood C., Theyel, Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology, Strategic Management Journal 2000, nr 6.

Keller K.L., Strategic Brand Management, Prince Hill, New Jersey 1988.

Kędzior Z., Zachowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Prawidłowości, determinanty, CBiE AE w Katowicach, Katowice 1997.

Kędzior Z., Karcz K., Modele zachowań gospodarstw domowych i przedsiębiorstw (lata 2000-2010) CBiE Katowice, Katowice 1998.

Kieszkowski J., Zarządzanie relacjami w kanale dystrybucji na rynku dóbr przemysłowych, [w:] Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, red. A.Czubała, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.

Kisperska-Moroń D., Konflikty w łańcuchach dostaw, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 1999, nr 2.

Kisperska-Moroń, Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, wydawnictwo Aew katowicach, Katowice 1999.

Klein S., Frazier L.G., Roth V.J., A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, Journal of Marketing Research, t. 27, Maj 1990.

Kłosiewicz U. Struzycki M., Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce, Handel Wewnętrzny 1997, nr 1.

Kłosiewicz U., Dylematy rozwoju sieci handlowej w krajach Unii Europejskiej i w Polsce, Marketing i Rynek, 2001, nr 4.

Kłosiewicz-Górecka U., Regulacje rozwoju handlu w państwach Unii Europejskiej, Handel Wewnetrzny 1998, nr 4-5.

Kłosiewicz-Górecka U., Zmiany w handlu detalicznym w Polsce w latach 1998-2002.

Kłosiewicz-Górecka U., Rola marek przedsiębiorstw handlowych na rynku produktów częstego zakupu, Gospodarka Narodowa 2003, nr 9.

Kłosiewicz U., Słomińska B., Marki producenta i marki handlowe jako narzędzie konkurencji, IRWiK, Warszawa 2000.

Kłosiewicz U., Słomińska B., Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu artykułami żywnościowymi w Polsce w ocenie ekspertów, IRWiK, Warszawa 1998.

Konsument i przedsiębiorstwo w otoczeniu wielokulturowym – podstawy teoretyczno-metodyczne, decyzje marketingowe, praca zbiorowa pod red. J.Kramer i E. Zeman-Miszewskiej, CBiE AE w Katowicach, Katowice 2001.

Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994.

Kortan J., Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw, Ekonomika i Organizacja Pracy 1986, nr 1.

Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wydawnictwo PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków 1965.

Kotarbiński T., Synergia i jej miejsce w teorii organizacji, Prakseologia 1973.

Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner & s-ka, Warszawa 1994.

Kraljic P., Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review 1983, nr 61.

Kramer J., Konsumpcja. Prawidłowości, struktura, przyszłość, PWE, Warszawa 1993.

Kramer J., Badania rynku w ujęciu przestrzennym, AE w Katowicach, Katowice 1995.

Kramer T., Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1994.

Lambin J.J., Strategiczne zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Lange O., Ekonomia polityczna, PWN, Warszawa 1978.

Leksykon marketingu, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna i T. Kramera, PWE, Warszawa 1998.

Levitt Th., The Globalisation of Markets, Harvard Business Review 1983, no 61.

Lichtarski J., (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Lichtarski J., (red.), Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1992.

MacQuin A., Lacrampe s., Glovalisation de la distribution et besoins logistiques, Market Management 2000, nr 1.

Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, PWN, Warszawa 1998.

Maleszyk E., Inwestycje jako czynnik kreujący innowacje, Handel Wewnętrzny 1997, nr 3.

Maleszyk E., Inwestycje zagraniczne w Polsce, Handel Wewnętrzny 1996, nr 5-6.

Maleszyk E., Inwestycje zagraniczne w handlu, Handel Wewnętrzny 1999, nr 6.

Maleszyk E., Formy handlu detalicznego kreowane przez spółki z kapitałem zagranicznym, Handel Wewnętrzny 1999, nr 1.

Maleszyk E., Zachowania rynkowe przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, Gospodarka Narodowa 1999, nr 7/8.

Maleszyk E., Pozycja rynkowa sieci zagranicznych w handlu artykułami żywnościowymi, Handel Wewnętrzny 1999, nr 2.

Maleszyk E., Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami nieżywnościowymi, Gospodarka Narodowa 2003, nr 5-6.

Maleszyk E., Dylematy rozwoju domów towarowych w Polsce, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5.

Maleszyk E., Procesy koncentracji w handlu wewnętrznym, Gospodarka Narodowa 2004, nr 1-2.

Mazurek-Łopacińska K., Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego, [w:] Marketing – przełom wieków, red. K. Mazurek- Łopacińska, A. Styś, AE Wrocław, Wrocław 2000.

Mesjasz Cz. , Determiananty i typy relacji międzyorganizacyjnych, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, 1996, nr 471.

Metodologia ECR, Życie Handlowe 1998, nr 47.

Mikusińska-Ozdobińska B., Rozwój bez przeszkód, Handel 3.09.2003.

Misiąg F., (red.), Rynek i konsumpcja w transformowanej gospodarce, IRWiK, Warszawa 2000.

Misiąg F., Kontrowersje wokół zagranicznych przedsiębiorstw handlowych, Handel Wewnętrzny 2001, nr 3.

Moulinier R., Les 10 clefs de l`efficacite du commercial, Les Editions d`Organisation, Paris 1993.

Mreła H., Integracja organizacyjna przemysłu, PWE, Warszawa 1978.

Mruk H., Rutkowski I.P., Strategia produktu, PWE, Warszawa 1998.

Mynarski s., (red.), Badania przestrzenne rynku i konsumpcji. Przewodnik metodyczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

Napierała M., Machowski Z., Formy i czynniki procesów integracyjnych w przemyśle, [w:] Zarządzanie wieloczłonowymi przedsiębiorstwami przemysłowymi, Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 29, Wrocław 1976.

Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Nowakowski M.K., (red.), Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.

Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1994.

Olearczyk A., Ośrodki handlowe, Biblioteka IHWiU, Warszawa 1979.

Oliver G., Marketing Today, Prentice Hall, New York 1990.

Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań, praca zbiorowa pod red. L. Żabińskiego, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1999.

Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

Owczarek J., Bienias M., Warunki inwestowania i funkcjonowania zagranicznych firm handlowych, [w:] Warunki funkcjonowania i rozwoju handlu w Polsce, praca zbiorowa pod red. A. Szromnika, AE w Krakowie, Kraków 1998.

Pańkowska M., Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych, AE Katowice, Katowice 1998.

Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1996.

Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Pilarczyk B., (red.), Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych, AE w Poznaniu, Poznań 1997.

Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001.

Perrotion R., Heusschen P., Kupić z zyskiem, Poltext, Warszawa 1994.

Pfohl H.C., Trendy w logistyce europejskiej. Synchronizacja łańcucha dostaw oraz handel elektroniczny, Materiały Kongresowe, Polski Kongres Logistyczny, ILiM, Poznań 2000.

Pfohl H.C.,Mayer S., Trendy i strategie w logistyce europejskiej, Logistyka 1999, nr 5-6.

Pindakiewicz J., Handel detaliczny w Europie Zachodniej, Marketing i Rynek 1995, nr 4.

Pokorska B., Maleszyk E., Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym, PWE, Warszawa 2002.

Pokorska B., Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5.

Pokusa T., Strategia ECR a lojalność klienta, logistyka 1998, nr 2.

Pokusa T., Istota i podstawy infopartneringu w strategii ECR, Logistyka 1999, nr 2.

Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1999.

Przedsiębiorstw partnerskie, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej i m. Trockiego, Difin, Warszawa 2002.

Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Marketing, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978.

Rainelli M., Ekonomia przemysłowa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Rakowski J., Regulacje prawne powstawania wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w wybranych krajach europejskich i w Japonii, Handel Wewnętrzny 2002, nr 2.

Rawski M. Kształtowanie relacji producentów z dystrybutorami (wyniki badań), [w:] Czubała A., (red.), Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 2002.

Robbins S.R., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998.

Rogoziński K., Dlaczego marketing relacyjny, Marketing w Praktyce, 1996, nr 4.

Rutkowski K., (red.),Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2001.

Rydel M., Ronkowski S., Marketing partnerski, Marketing i Rynek 1995, nr 9.

Sala J., Marka i produkty markowe, Marketing i Rynek, 1995, nr 2.

Schumpeter J., Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.

Siemienianko D., Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw, Marketing Serwis 1997, nr 12.

Sławińska M., Kooperacja jako opcja strategiczna w zarządzaniu dystrybucją, [w;] Czubała A., (red.), Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 2002.

Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997.

Słomińska B., Kłosiewicz U., Rozwój i funkcjonowanie super- i hipermarketów, Handel Wewnętrzny 1997, nr 6.

Słomińska B., Przyszłość kanałów dystrybucji na rynku przemysłu spożywczego w opinii producentów, Handel Wewnętrzny 2000, nr 1.

Spyra Z., Marki własne handlowych gigantów, Marketing w Praktyce 2003, nr 5.

Spyra Z., Marki własne międzynarodowych sieci handlowych – szansa czy zagrożenie w warunkach globalizacji rynku? [w:] Globalizacja w gospodarce światowej, Uniwersytet Gdański, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Sopot 2002.

Spyra Z., Współdziałanie zagranicznych sieci handlowych i krajowych dostawców w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych – wyniki badań, [w:] Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami, praca zbiorowa pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2005.

Stern L.W., El-Ansary I.A., Coughlan A.T., Kanały marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Stern L.W., El-Ansary A.I., Marketing Channels, Prentice-Hall, New Jersey 1992.

Straffin Ph. D., Teoria gier, WN Scholar, Warszawa 2001.

Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001.

Strużycki M., (red.), Globalizacja handlu w Polsce. Szanse i zagrożenia, IRWiK, Warszawa 1996.

Strużycki M.,(red.), Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów, IRWiK, Warszawa 2000.

Strużycki M., Partnerstwo rynkowe przemysłu i handlu w procesach globalizacji, Handel Wewnętrzny 1999, nr 6.

Strużycki M., Strategie zarządzania sprzedażą a problemy przyszłości, Handel Wewnętrzny 2000, nr 1.

Strużycki M. Kłosiewicz U., Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku (uwarunkowania, wyróżniki, dylematy rozwojowe), Handel Wewnętrzny 1996, nr 4.

Sulejewicz A., Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Monografie i opracowania nr 427, SGH, Warszawa 1997.

Sulejewicz A., Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier, SGH, Warszawa 1994.

Surówka- Marszałek D., Powiązania dostawców i odbiorców na rynku, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1996, nr 1.

Surówka-Marszałek D., Modelowanie zachowań nabywców dóbr i usług przemysłowych, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 1999, nr 12.

Swarcewicz R., Efektywna strategia obsługi klienta, Logistyka 1996, nr 2.

Swarcewicz R., Zarządzanie kategorią towarów, Logistyka 1996, nr 3.

Szczepankiewicz W., Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.

Szczepankiewicz W., Światowiec J., Modele procesów współpracy w kanałach dystrybucji, [w:] Czubała A., (red.), Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw, AE w Krakowie, Kraków 2002.

Sznajder A., Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

Sznajder A., Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii europejskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Sznajder A., Internetowe platformy przyszłością światowego handlu między przedsiębiorstwami, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 3.

Szromnik A., Dylematy zmian strukturalnych w handlu w Polsce na przełomie wieków, Handel Wewnętrzny, 2001, nr 2.

Szromnik A., Etnocentryzm konsumencki – istota i uwarunkowania rozwoju, Marketing i Rynek 1998, nr 11.

Szromnik A. Społeczne uwarunkowania atrakcyjności inwestycyjnej Polski dla przedsiębiorców zagranicznych, [w:] Warunki funkcjonowania i rozwoju handlu w Polsce, praca pod red. A. Szromnika, AE w Krakowie, Kraków 1998.

Szromnik A., Etnocentryzm konsumencki jako zjawisko społeczne i problem badawczy, [w:] Konsument. Przedsiębiorstwo. Przestrzeń, CBiE AE Katowice, Katowice 1998.

Szulce H., Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998.

Szumilak J., Polityka cen przedsiębiorstw handlowych i jej uwarunkowania, Handel Wewnętrzny 1999, nr 2.

Szymczak M., (red.), Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Śliwińska K. (red), Strategie przedsiębiorstw handlowych w warunkach globalizacji rynku, CBiE AE Katowice, Katowice 2001.

Śliwińska K., (red.) Tendencje w handlu i sprzedaży w warunkach globalizacji, CBiE AE w Katowicach, Katowice 2003.

Śliwińska K., (red.),Teoria i praktyka marketingu handlowego. Wybrane problemy, CBiE AE w Katowicach, Katowice 2002.

Śliwińska K., Limański A., Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, Difin, Warszawa 2002.

Śmigielska G., Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego, Gospodarka Narodowa 2003, nr 9.

Śmigielska G, Cykl życia instytucji handlu detalicznego, Przegląd Organizacji 1996, nr 1.

Światowiec J., Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca na rynkach przemysłowych, www.swiatmarketingu.pl

Thomas K.W., Schmidt W.H., A Survey of Managerial Interets with Respect to Conflict, Academy of Management Journal, t. 19, czerwiec 1976.

Thomas M.J., (red.), Podręcznik marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Tonndorf M., Logistyka w handlu i przemyśle, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Tordjman A., Les services de la distrubution, Fondation Turner, Paris 1981-1982.

Waśkowski Z., Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami, Marketing i Rynek 2002, nr 9.

Webster F.E. Jr, The Changing Role of Marketing in the Corporation, Journal of Marketing 1993, vol. 56.

Wiktor J.W., Ochrona konsumenta w polityce jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, [w:] zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej, Materiały Konferencyjne pod red. U. Janeczek, KBRiM AE w Katowicach, Katowice 2001.

Wilding R., Kompresja czasu w łańcuchu dostaw, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2000, nr 3.

Williamson O.E., Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Wilmańska-Sosnowska S., Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999.

Wojciechowski T., Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, PWE, Warszawa 1995.

Wrzosek W., Funkcjonowanie rynku, PWE, Warszawa 1998.

Wrzosek W., (red.), Strategie marketingowe, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.

Zając A., Polski rynek B2B, Magazyn Internetowy www, luty 2002.

Zakrzewski Z. Wstęp do teorii handlu wewnętrznego, PWN, Warszawa 1969.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN Warszawa 1993.

Zembura R., Alianse strategiczne w koncepcji marketingu partnerskiego, Marketing i Rynek 2001, nr 12.

Zorska A., Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Zorska A., (red.), Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji, Difin, Warszawa 2002.

Żabińska T., Żabiński L., Globalizacja rynków i jej uwarunkowania, [w:] Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków, PTE, Katowice 1998.

Żabiński L. Strategie współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych producentów – dostawców w sferze dystrybucji, [w:] Strategie i zarządzanie przedsiębiorstwami na tle procesów integracji z Unią Europejską, pod red. naukową K. Jędralskiej, K. Znanieckiej, L. Żabińskiego, PTE Katowice 2000.

Żabiński L., Przesłanki rewizji klasycznych koncepcji marketingu, Handel Wewnętrzny 1994, nr 3.

Żbikowska A., Produkt w marketingu międzynarodowym a otoczenie kulturowe, Marketing i Rynek 1999, nr 10.